

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ADIMLARI VE UYGULANMASI

DOKTORA TEZİ

Ufuk SAKA

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

EYLÜL 2020

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ADIMLARI VE UYGULANMASI

DOKTORA TEZİ

**Ufuk SAKA
(507942104)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Cemil CEYLAN

EYLÜL 2020

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507942104 numaralı Doktora Öğrencisi Ufuk SAKA ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ADIMLARI VE UYGULANMASI” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur

Tez Danışmanı : **Dr. Öğr.Üyesi. Cemil CEYLAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Murat BASKAK**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Nihan ÇETİN**
Yıldız Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof.Dr. Alpaslan FIĞLALI**
Kocaeli Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç.Dr. Dr. Umut ASAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : 2 Ağustos 2020

Savunma Tarihi : 15 Eylül 2020



ÖNSÖZ

Herkes öğrenme yeteneğiyle dünyaya gelir ve bu öğrenme onları, çevresel değişikliklere ve gelişmelere uyum gösterebilir hâle getirir. Öğrenme insanda yeni sezgilere ve içeriklere yol açar. Eylemlerden etkileniriz ve hataları tanımlayıp düzeltiriz.

İş yaşamının ve bağlı olarak organizasyonların ve yönetim süreçlerinin alabildiğine karmaşıklaşması, çağımızda, organizasyonları da bir temel sorumluluk olarak öğrenme süreçlerine zorluyor. Sertleşen rekabet, tıpkı insanda olduğu gibi, organizasyonları da öğrenme üzerinden, yeni sezgilere ve yeni içeriklere yelken açmaya zorluyor.

Organizasyonel öğrenme, yalnızca ürünlere, rakip ürünlere, varolan ve potansiyel gereksinimlere yönelik değil. Üretimin tüm süreçlerine ilişkin kapsamlı bir öğrenmeyi de içeriyor. Hiç kuşku yok, öğrenme, anlamayı çok aşan bir eylem. Organizasyonlar da bireyler gibi, üretim, teknoloji, pazarlama ve çalışma alanlarına ilişkin tüm süreçlerle ilgili tüm bilgileri ortaya çıktıklarında fark edebilirler, gördüklerinde, duyduklarında ve okuduklarında anlayabilirler. Ancak öğrenme bundan çok daha fazlasını gerektirecektir. Bir organizasyon, ancak, anladıklarını uygulamaya taşıyabildiğinde, bu bağlam itibarıyla güçlü bir farkındalık da yaratabildiğinde ve giderek bu hâli süreç süreç içselleştirdiğinde, organizasyonel öğrenmeden söz edebilmeye başlanacaktır.

En başından bir ürün, üretim ve üretimi oluşturan süreçlere ilişkin bilgiyle yola çıkan organizasyonların, çağımızın rekabet koşullarında var olabilmek için bu bilgilerini zamanın gereksinimlerine göre güncelleyerek ilerlemeleri bir zorunluluktur.

Yaşayabilmek ve yarına kalabilmek için, zamanın, pazarın, teknolojilerin ve bir bütün olarak piyasa gerçekliğinin gereklerine uygun biçimde ve sürekli değişmesi gereken organizasyonların, bunu gerçekleştirmek için ellerindeki en güçlü ve etkili araçlardan biri, hiç kuşkusuz organizasyonel öğrenmedir.

Kimi zaman özellikle kriz koşullarında şirket çalışanlarının ve hattâ şirket yönetimlerinin, finansman gibi, rekabet gibi, mâliyet gibi can yakıcı başlıklara daha fazla odaklanmayı yeğlemeleri anlaşılır olmakla birlikte, organizasyonel öğrenme, özellikle de kriz koşullarında organizasyonlar için son derece yol açıcı olabilir.

Bu çalışmada; bilim insanlarının ve araştırmacıların bugüne dek, organizasyonel öğrenme konusunun farklı farklı yönlerine farklı farklı açılardan bakarak gerçekleştirdiği birbirinden değerli ve birbirinden önemli pek çok çalışmalarından oluşan bir literatür çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda ise daha önce ifade edilmemiş bir bütünlük içinde, organizasyonel öğrenme sürecinde izlenmesi gereken adımlar ve bunun bir KOBİ uygulaması önerilmiştir. Bu çalışmanın, gelecekteki uygulamaların sonuçlarıyla daha da zenginleşeceği düşünülmektedir.

İlk günden başlayarak disiplini, yapıcı eleştirileri ve akıl açıcı, ufuk açıcı katkıları nedeniyle değerli danışman hocam Dr.Öğr.Üys. Cemil CEYLAN'a ve sorularıyla ve öğrenerek katıldığım tartışma başlıklarıyla çalışmayı çok farklı açılardan sorgulama ve değerlendirme olanağı veren değerli Tez İzleme Komitesi Üyeleri, Doç.Dr. Murat BASKAK ve Prof.Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ocak 2020

Ufuk SAKA
Endüstri Müh.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xiii
SUMMARY	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİ	5
2.1 Bilginin Ortaya Çıkarılması	13
2.2 Bilginin Paylaşılması.....	24
2.3 Bilginin Tartışılması, Değerlendirilmesi ve Bilgide Ortaklaşma	28
2.4 Ortaklaşılın Bilginin Uygulanması ve Sürece Katılması.....	34
2.5 Sürecin Kayıt Altına Alınması	34
3. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİNDE ÖĞRENEN TAKIMLAR..	37
3.1 Öğrenen Takımlar.....	39
3.2 Öğrenen Takımların Kapasiteleri	41
3.3 Öğrenen Takımların Tasarlanması	42
3.4 Öğrenen Takımlar ve Organizasyonel Öğrenme Süreci.....	44
4. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	47
4.1 Bilginin Ortaya Çıkarılma Şekli.....	47
4.2 Bilginin Paylaşılma Şekli	53
4.3 Bilginin Tartışılması, Değerlendirilmesi ve Bilgide Ortaklaşmanın Yapılma Biçimi	59
4.4 Ortaklaşılın Bilginin Uygulanma ve Sürece Katılma Şekli	63
4.5 Sürecin Kayıt Altına Alınma Şekli.....	64
5. UYGULAMA.....	69
5.1 Amaç	69
5.2 İşletme	69
5.3 Uygulama Süreci	69
5.3.1 Öğrenen takımın oluşturulması.....	69
5.3.2 Performans ölçütlerinin belirlenmesi.....	70
5.3.3 Süreç	70
5.3.3.1 Bilginin ortaya çıkarılması	70
5.3.3.2 Bilginin paylaşılması.....	71
5.3.3.3 Bilginin tartışılması değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma	76
5.3.3.4 Ortaklaşılın bilginin uygulanması ve sürece katılması.....	76
5.3.3.5 Sürecin kayıt altına alınması	100
5.3.4 Durum	100
5.3.5 Performans ölçütleri çerçevesinde sonuçlar	100

5.3.6 Uygulamanın müşteri tatminine ve temel performans göstergelerine etkisi	102
5.3.7 Değerlendirme :	105
6. SONUÇ	107
KAYNAKLAR	111
ÖZGEÇMİŞ	117



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 5. 1 : ABC KİMYA A.Ş' nin 01/06/2018-30/11/2018 Müşterilere Göre Satış Dökümü	78
Çizelge 5. 2 : ABC KİMYA A.Ş' nin 01/12/2018-31/05/2019 Müşterilere Göre Satış Dökümü	82
Çizelge 5. 3 : ABC KİMYA A.Ş Müşterilere Göre Karşılaştırmalı Satış Dökümü ..	87
Çizelge 5. 4 : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Gelir Tablosu Fiili.....	91
Çizelge 5. 5 : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Plan Gelir Tablosu	93
Çizelge 5. 6 : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Ayrıntılı Bilançosu Fiili.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2 1 : Organizasyonel öğrenme süreci	13





ORGANİZASYONEL ÖĞRENME, ADIMLARI VE UYGULANMASI

ÖZET

Organizasyonel öğrenme tartışmalarının uzun sayılabilecek tarihine karşın, bu başlık yirminci yüzyılın son yirmi yılında yeniden doğdu. Kurt Lewin ve James March'tan Peter Senge'ye pek çok araştırmacı ve bilim insanı, bu tartışmalara katkı olarak günümüze dek pek çok değerli çalışmalar sundu. Organizasyon etkinliğinin niteliği ve öğrenmenin niteliği, son yıllarda dikkat çeken başlıklar oldu.

Günümüzde organizasyonel öğrenme, sertleşen rekabetin ve beklenmedik belirsizliklerin olağanlaştığı piyasalarda, şirketlerin başarı yolculuklarında önemli bir yetenek olarak ilgi ve dikkat çekmektedir. Böyle olunca da organizasyonel öğrenme başlıklı çalışmalar konuya dikkat çekmektedir. Organizasyonel öğrenme, değişim yönetiminin de çok önemli başlıklarından biri hâline gelmiştir. Firmalar, kurumsallaştıkça organizasyonel öğrenmeyi daha da çok gereksinim olarak görmüşler ve organizasyonel öğrenmenin sağladığı önemli rekabet avantajlarını fark etmişlerdir.

Konuyla ilgili çalışmalar, organizasyonel öğrenme sürecinin farklı adım ya da adımlarına kendi bağlamları itibarıyla işaret etmektedir. Bu tez çalışması, kapsamlı bir kaynak çalışması üzerinden, organizasyonel öğrenme sürecinin adımlarını bir arada görünür duruma getirmeyi amaçlamaktadır ve bu adımların nasıl uygulanacağına ilişkin bir öneri sunmaktadır. Organizasyonel öğrenme sürecinde uygulanması gerekenler, farklı farklı noktalardan bakılarak dile getirilmiş olan çok sayıda çalışmada önerilenler, bütünsel bir bağlamda ve organizasyonel öğrenmeye bir süreç olarak bakarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede beş adımdan oluşan bir süreç önerisi ortaya çıkmıştır. Ardından, bu öneri, bu adımların nasıl uygulanabileceğine ilişkin bir literatür çalışması ile desteklenmiştir.

Kuşkusuz organizasyonel öğrenmeden söz edildiğinde; öğrenen takımlar, öğrenen takımların kapasitesi, öğrenen takımların nasıl tasarlanacağı ve öğrenen takımlarla öğrenme ilişkisinden de söz edilmelidir. Bu çerçevede daha önceki yıllarda ortaya konmuş bu çalışmalar, bu tez çalışmasına da hem önemli bir esin kaynağı ve hem de önemli basılı kaynaklar olmuştur. Çalışma sonunda, organizasyonel öğrenmenin öğrenen takımlar üzerinden yürütülmesi gerektiği ve başlıca sessiz bilginin ortaya çıkarılıp süreçlere taşınmasıyla ilerleyecek oluşu ortaya çıkmıştır.

Gerçekleştirilen literatür çalışması sonucunda, başlıca, bilginin ortaya çıkarılması, bilginin paylaşılması, bilgide ortaklaşma, bilginin uygulanması ve kayıt altına alınması adımlarından oluşmasının önerildiği bu süreç, bir KOBİ uygulamasıyla sınanmış ve ağır kriz altındaki bu işletmede oldukça olumlu ve ölçülebilir sonuçlar vermiştir. Satış sürecine yönelik olarak uygulanan organizasyonel öğrenme sürecinin, şirketin diğer yönetim alanlarına da uygulandığında başka önemli, etkili ve şirket performansını yükselten sonuçlar ortaya çıkabileceği değerlendirmesi yapılabilir.

“Organizasyonel öğrenme, adımları ve uygulanması” başlığı altında bugüne dek organizasyonel öğrenme konusunda yapılmış çalışmalara bir katkı olabileceği umulan

bu tez çalışmasının, gelecekte, bu ya da benzeri başlık ya da başlıklar altında yapılacak başka çalışmalarla daha da zenginleşeceği umulmaktadır.



ORGANIZATIONAL LEARNING, STEPS AND APPLICATION

SUMMARY

Despite the quite long history of discussions on organisational learning, this topic was reborn during the last two decades of twentieth century. So many researchers and scientists like Kurt Lewin, James March and Peter Senge have made great contributions since the beginning, till today. The quality of organisational efficiency and the quality of learning have been invincible topics during the recent years.

Today, in the markets where tragically hardening competition and unexpected uncertainties are getting usual, organizational learning attracts attention and care as a major ability in the success voyage of the companies. So, the studies with the topic of organizational learning has attracted attention to the subject and organizational learning has become one of the very important topics of the change management. The more the companies get institutionalized, to more they take organisational learning as a need and the more they realised the competition advantages of organisational learning.

This work came out as a result of a literature study on the studies of researchers who studied on organisational learning. Each and everyone of the researchers mentioned in this work performed so valuable works on the nature and musts of organisational learning. Our work aims defining not only what organisational learning is but also how and following which steps it happens, as a simple and easily explainable process as possible. It aims to integrate the topics defined by different researchers several times to form the steps following each other as a process and realize an application in an enterprise.

No doubt such integrations may not always be approved by the processes in organisations and business systems. But still it can be thought that within this hard competitive conditions this work may have an affect on the members of the organisations to contribute the organisational learning processes and more, to become an effective part of these processes.

Studies about this topic indicate, different step or steps of organizational learning within their own context. Referring an extensive literature study, our study aims to bring out the steps of organizational learning process altogether and to propose a way on how to apply them. We evaluate the steps to apply in the organisational learning process within a holistic point of view and taking organisational learning as a process, considering the proposals of so many studies that looked into organisational learning matter through so many different points. In that context, a proposal of a process with five steps emerged. Then, this proposal is supported by a literature study on how to apply them.

This work starts with a beginning mainly on organisational learning and followed by the steps of organisational learning. During the literature study it has been seen that the most difficult and complicated step of the process is “sharing the knowledge”. Under this topic, so many obstacles are evaluated. Of course it is also evaluated how to handle the field of these obstacles. Source of many of this complications are the obstacles due to the perceptions of the individuals. And even the solutions may have potential to create new complications but still it is possible to find solutions under even these circumstances.

The step, “getting agreed on the knowledge” looks relatively less complicated step after the step of “sharing the knowledge” is handled. And this topic is subjected less amount of study accordingly. Besides many of those studies are studies in a way referring on the step of “sharing the knowledge”. Though at this step as well complications may occur, those are the ones which may give more opportunities to the managements for resolution.

Then, due to the determination of Senge saying “the basic learning unit is not the individuals but the teams” the next topic is the learning teams mentioning the capacity and the design of the learning teams and also learning teams and organisational learning.

In the context, outstanding studies of past years have been very valuable sources both as literature and for inspiration. So, obviously understood that, organisational learning would be applied through learning teams and go forward by revelation of silence knowledge and carrying it to the processes.

The organisational learning process we proposed at the end of our literature study , - revealing the knowledge, sharing the knowledge, getting agreed on knowledge, applying the knowledge and recording the knowledge- is also tested within an application in an SME which is trying to survive under a tough economical crisis and resulted with very favorable consequences. We apply the organisational learning process we propose, on sales process of the company but in case we apply the organisational learning process on the other management fields of the company, we can expect other important, effective and performance enhancing results.

Basically, the following steps will be a good start for any company aiming performance development:

1. Defining an organisation or a department of an organisation to apply organisational learning process.
2. Orientation of the investor(s) and manager(s) of the company and/or department on the organisational learning, steps and application.
3. Choosing an organisational learning team voluntarily to deal with the process.
4. Choosing or deciding on a field where revealed and shared knowledge will be recorded along the process and authorizing the team members to access.
5. Applying the steps of revealing the knowledge, sharing the knowledge, getting agreed on knowledge, applying the knowledge and recording the knowledge, as it is proposed.
6. All along the application and at the end developing the application in the context with the performance.

For application, an SME scale company is preferred. In our application the sector where the chosen company producing and selling in was in such a deep crisis that organisational learning trivialized all the barriers before the organisational learning and organisational learning became a kind of instrument to survive. The investor provided a strong support and also in quite a short time the motivation of the team was strong enough to deal with the process.

The first step in the application was to set the organisational learning team. So, in the meeting held in the company headquarter, sales-marketing processes to be subjected for organisational learning process. Thus, five people responsible for sales and marketing processes and the assistant of the CEO of the company were decided to be the organisational learning team. At the same meeting application period was decided to be from December the 1st, 2018 till May the 31st, 2019.

In the next meeting, organisational learning team set the performance criterias of the application as in the following.

- 1) Total sales tonnage of the company during the application period should be more than the planned sales tonnage of the company for the same period.
- 2) Creating/raising the recognition of organisational learning and the relationship between organisational learning and performance
- 3) Saving and increasing the customer loyalty within the descending market
- 4) Reflecting the institutional approach of the company to the customers.
- 5) Knowledge should create a change in the the ways of working in the company.

Finally the results of the application in the context with the performance criterias which decided at the beginning were such as in the following :

1. The first criteria was “total sales tonnage of the company during the application period should be more than the planned sales tonnage of the company for the same period”. When the planned sales tonnage was 5800 tonnes for the application period, the company sold 7928 tonnes (Chart.5.4) and that result perfectly met the criteria.

2. Creating/raising the recognition of organisational learning and the relationship between organisational learning and performance was the second criteria. The sales performance % 36 more than planned had an important effect on this recognition. This value which was created under the crisis circumstances and in the ready-mixed concrete sector which is the largest part of the market and descended at the rate of %53.9 and where existing customer portfolio lost their financial credit at the rate of %40 was the success of the team.

Reveling the knowledge, sharing the knowledge and getting agreed on knowledge were relatively more distressing part of the work since they in a way inappropriate in the context with the usual practice. While the results came out in such a fruitful way, the work (organisational learning application) took more attention and care and became visible and live.

3. Saving and increasing the customer loyalty within a descending market was the third criteria. Except the 65 firms which the company decided not to work due to lack of financial credit, company worked with 87 firms with almost no trouble. Though they bought smaller amounts, still they didn't stop working with

the company. Besides the trusty and sustainably relation ships started with the newcomer companies.

4. The forth criteria was reflecting the institutional approach of the company to the customers. Specially not responding to the longer periods of payment was because paying attention and caring the financial security of ABC Inc. This had to be told to the customer in an appropriate way. The common reason why some of the competitors were getting closed or bankrupted in the market which was tragically descending, was mismanagement in financial relationships. This was clearly told to the customers as this was only possible within a seriously followed institutional approach. By standart pricing due to the purchased tonnage, standart payment periods, standart products and standart service to the customer, customer trust was deserved and corporate approach was reflected to the customers.

5. The last criteria was knowledge should create a change in the the ways of working in the company. Knowledge created a simple but import change in the company relationships. The company which was focused and operated as a production and finance affected a lot by the increase in sales due to the organisational learning application. Especially from the owner point of view, sales and marketing moved forward. CEO started asking “how much we sold” instead of “How much money we have*” or “When is the money coming?” During the period of application, the sentences starting with “No, because”, were replaced with the sentences starting with “Yes, if”. This is a very important and valuable difference.

We deeply wish our study with the topic of “Organisational learning, its steps and application” which we hope to be a modest contribution to the studies under the topic of organisational learning, to be enriched in the future with the studies to be done under the same or similar topics.

1. GİRİŞ

Değişimin sürekliliği ve kaçınılmazlığı, antik çağlardan bu yana insanlığın hep gündemindeydi. Tarih planında önce üretim biçimlerinde, ardından üretim ilişkilerinde ortaya çıkan değişimler, yaşamın diğer tüm alanları gibi üretim sistemlerini ve bir başka deyişle üretim amaçlı örgütlenmeleri (organizasyonları) de sürekli ve kaçınılmaz olarak etkiledi. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, üretim ve bilgi teknolojilerinin, küresel finans süreçlerinin ve rekabetin alabildiğine karmaşıklaşması, her tip üretim organizasyonunda “değişim”i bir yönetim alanı olarak ortaya çıkardı. Bunun ardından pek çok araştırmacı, yönetici ve yönetim bilimcinin, kimi operasyonel, kimi akademik pek çok katkılarına konu oldu.

Bunlardan biri olarak, Peter Senge’nin ilk baskısını 1993, genişletilmiş 16. baskısını 2013 yılında yayınladığı “Beşinci Disiplin / Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması” kitabında önerdiği yaklaşım ve model, hem önemli tartışmaların, hem de önemli çalışmaların esin kaynağı oldu.

Organizasyonel öğrenme, sertleşen rekabetin ve beklenmedik belirsizliklerin olağanlaştığı piyasalarda, şirketlerin başarı yolculuklarında önemli bir yetenek olarak ilgi ve dikkat çekiyor. Gerek doğrudan üretimde, gerekse pazarlama, finansman, satınalma ve tüm yönetim alanlarında, mucize değilse de yol açıcı bir değişim vaat ediyor.

Organizasyonel öğrenmeyi ilk sunanlar, Kurt Lewin ve James March’tır. Organizasyonların yeni koşullara uymak için dış çevrelerindeki değişikliklere yanıt vermeye yönelik çabalarının, organizasyonların daha etkin olmalarına yardım edecek süreçler bulmalarına yol açacağına inanıyorlardı (Saadat ve Saadat, 2016).

Organizasyonel öğrenme tartışmalarının tarihine karşın bu başlık, 1970 yılına kadar pek ilgi çekmedi. Sonra bazı kuramcılar kendi çalışmalarına başladılar. 1990’larda bu başlık yeniden ortaya çıktı. Organizasyon etkinliğinin niteliği ve organizasyon öğrenmesinin niteliği son yıllarda dikkat çeken bir başlık oldu. Yine de bu başlık, Peter Senge’nin ünlü kitabından önce bilinmedi ve dikkat çekmedi. Peter Senge’nin

kitabından önce organizasyonel öğrenme içeriğini hazırlayan farklı yaklaşımlar etkili oldu. Altman ve Les (1998), bu içeriğin biçimlenmesine yardımcı olan dört kuramsal ilerleme tanımladı (Saadat ve Saadat, 2016).

En ulaşılabilir ilerleme, organizasyonun rekabet avantajı olarak değerlendirilen ve organizasyonun çevresinden daha bağımsız olmasını sağlayan, organizasyonun potansiyel insan yetenekleri gibi organizasyonun iç süreçlerini esas alan “stratejik yönetim” ilerlemesiydi. Bu içeriğin ortaya çıkarılmasına yardımcı olan ikinci entelektüel süreç, “sistemlerin kuramı” gibi kuramlardı. Kuramın üçüncü entelektüel süreci, öğrenmenin farklı düzeyleri üzerine bir içerikler kümesine ilişkin “sosyal öğrenme” kuramıdır. Son olarak, organizasyonel kültür ve yapı gibi etmenleri gözönüne alan organizasyonel öğrenmenin dördüncü esasını biçimlendiren organizasyon arka planına ilgi gösteren kuramsal süreçtir (Saadat ve Saadat, 2016).

Organizasyonel öğrenmenin ana yaşam çevrimi 1990’lı yıllarda başladı. Peter Senge’nin “Beşinci Disiplin”i gibi kitaplar, yönetim bilimlerinde bu başlığın zenginliğinin en büyük yansımasıdır (Saadat ve Saadat, 2016).

Argyris (1999), Easterby-Smith (1997), Easterby-Smith ve diğerleri (2000), Tsang (1997) ve başka araştırmacılar, organizasyonel öğrenmeyi savunan ya da bu konuda çalışanlar arasında çok önemli düşünce ayrılıkları ve farklılıklar olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ancak şu dört önerme organizasyonel öğrenmenin içeriğini görünür duruma getirir:

- 1) Bir organizasyon, yaşamak için çevresinin değiştiği kadar hızlı öğrenmek zorundadır. Bir organizasyonun değişimlere ayak uydurma yeteneği, onun öğrenme yeteneğine bağlıdır.
- 2) Bir organizasyonun geleneksel öğrenme biçimlerinden uzaklaşıp organizasyonel öğrenmeye yönelmesi için gereksinim duyduğu düzey, çevresindeki kararsızlık (değişim) düzeyine bağlıdır.
- 3) Geçmişte organizasyonun çevresiyle ilişki oluşturması birkaç üst yöneticinin sorumluluğu iken, şimdi çevre öyle hızlı değişmektedir ki, gerekli değişimlerle başetmek, küçük bir yönetim elitleri grubunun yeteneklerinin çok ötesindedir.
- 4) Tüm çalışanların değişime ve onu uygulama sürecine katılmalarına gerek vardır. Eğer organizasyon çevresiyle uyumlu kalmak istiyorsa, onların öğrenmeleri gereklidir.

(Burnes, Cooper, West, 2003)

Bir KOBİ’de uygulanmak üzere hazırlanacak modele temel oluşturmak üzere, konuya ilişkin temel kavramların belirginleştirilmesi ve geniş bir alanda çok sayıda çalışmadan olabildiğince yararlanarak çalışma alanının yalınlaştırılması amaçlanmıştır.





2. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİ

Herkes öğrenme yeteneğiyle dünyaya gelir ve bu öğrenme onları çevresel değişikliklere ve gelişmelere uyum gösterebilir duruma getirir. Öğrenme insanda yeni sezgilere ve içeriklere yol açar ve sık sık başa gelir ki, eylemlerden etkileniriz ve hataları tanımlayıp düzeltiriz (Argyris ve Schön, 1978). Öğrenme, deneyimde değişimler üzerinden bilginin yaratıldığı bir süreçtir (Gholipoor, 2010). Bir bütün olarak öğrenmenin bireysel ya da çoğul olarak yararlı içerikler yaratma olduğu söylenebilir (Saadat ve Saadat, 2016).

Duhon ve Elias (2008), bir organizasyonun, yalnızca bir kişinin bilmesi durumunda ve organizasyon kültürünün ve yapısının, bu bilgi etkinliğini etkin biçimde kullanmaya olanak vermesiyle bir şeyler bilebileceğini tartışmıştır.

Öğrenme, bir organizasyonun kesintisiz gerçekleştirmesi gereken, yâni sürekli bir etkinliktir (Senge, 2016). Çalışanlarda başlayan öğrenme, sırasıyla süreçlerde ve ardından organizasyonda gerçekleşir (Aponte, Zapata, 2014).

Kavramlaştırma, yönetim, organizasyonel öğrenmenin geliştirilmesi ve kullanılması konusunda çok değişik araştırmalara rağmen, organizasyonel öğrenmenin tanımı, kuramı ve konuyla ilgili genel bir düşünce birliği henüz sağlanamamıştır. Bu alandaki uzmanların mutabakat eksikliğinin nedenleri şunlar olabilir:

- 1) Organizasyonel öğrenme farklı disiplinlerle ilişkilenen bir alan olduğu için, sosyoloji, psikoloji, yönetim, endüstri ekonomisi gibi alanların uzmanlarının her biri, organizasyonel öğrenmeyle ilgili olarak kendi alanlarıyla ilişkili kuramlar ve içerikler geliştirmişlerdir (Yeung ve diğerleri, 1999).
- 2) Organizasyonel öğrenmenin, bilgi işleme, ürün inovasyonu, organizasyonel değişim, organizasyonel kültür ve strateji uygulamaları gibi farklı alanlarda kullanılması, organizasyonel öğrenmede bir içerik çeşitlenmesine yol açmıştır (Crossan ve diğerleri, 1999).

- 3) Bireysel düzeyde öğrenmeden, organizasyonel düzeyde öğrenmeye yönelik çok katlı öğrenme içeriği analizleri, bu çeşitliliğe yol açmıştır (Templeton ve diğerleri, 2002).

Bu stratejik içeriği esinleyen bâzı tanımlar şunlardır:

- Organizasyonel öğrenme, organizasyonun sürekli ilerlemesi iddiası üzerinden düşünce ve üretim yeteneğinin gelişimini açıklar (Marquard, 2002).
- Garcia Moralez ve diğerleri ise organizasyonel öğrenmeyi şöyle tanımlar : Organizasyonel öğrenme, organizasyonun önce deneyimleri esas alarak performansı koruyup geliştirmek üzere, açık ve kesin bilimi, paylaşılan bilimle buluşturarak, bu olanak ve yeteneği bilimde ve organizasyonda kullanma yeteneğidir. (Crossan ve diğerleri, 1999).
- Chris Argyris, organizasyonel öğrenmeyi, bir keşif ve hataları düzeltme süreci olarak tanımlar (Sefidi, 2006).

Organizasyonel öğrenme, öğrenmeye ulaşmak için kullanılan tüm yöntem, mekanizma ve süreçlerden meydana gelmiştir (Mayo, 1994).

Organizasyonel öğrenme, hataları ve yanlışları bulma ve onları çözüp düzeltme sürecidir. Zaman içinde bilimle, performans geliştirmeyeyle gerçekleşir (Alvani, 2008).

Günümüzde şirket davranışları çalışanları tarafından sınırlı kaynakların sorunlarını çözmek ve pazar ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyarlanmak üzere entelektüel sermaye olarak (Calantone ve diğerleri, 2002) anlaşılması gereken bilgiye dayalıdır (Bature ve diğerleri, 2018). Rekabet avantajlarına ulaşmanın anahtarı öğrenme yeteneğidir (Sinkula ve diğerleri, 1997). Organizasyonda öğrenme sürecine yönelmek, tüm bireyleri rekabet avantajına ulaşmak üzere (Calantone ve diğerleri, 2002) bilgi yaratma ve kullanmaları yönünde etkiler. Öğrenmeye yönelme, keza, organizasyonel bilginin rekabetçiliği teşvik etmek üzere, organizasyonel kültürün pazardaki değişimlere karşılık verebilecek bir iş anlayışını esas alarak nasıl işlemesi gerektiğinin inançları, uygulamaları, ilkeleri ve geleneklerinin gerçekleştirmesini temin eder (Bature ve diğerleri, 2018). Iyer ve diğerlerinin (2019) sonuçları, öğrenme kültürünün pazara yanıt verecek kapasiteler inşa etmek ve bir rekabet avantajı sağlamak üzere önemine işaret eder.

Öğrenme sözcüğünün ilk akla getirdiği derslik imgesi ise de, derslikteki öğrenciler genellikle pasiftir. Çünkü derslik genellikle yapmakla değil, dinlemek ve düşünmekle ilgilidir. Halbuki burada daha farklı bir çevreden sözediyoruz. Burada insanlar, iyi yapabilmek istedikleri şeyi aktif olarak yaparlar da. Bu arada hata yaparlar, dururlar, yeniden denerler, neyin işe yaradığı, neyin yaramadığı hakkında konuşurlar ve zamanla sonuçların önemli olduğu performans alanlarında etkin eylemler geliştirme yeteneğini edinirler (Senge, 2016).

Diğer yandan, tüm organizasyonlarda öğrenme; organizasyonel, grupsal ve bireysel olarak farklı düzeylerde gerçekleşir. Bireysel düzeyde öğrenme, bir kişinin çevresine ait olan toplam veya yeni bilim ya da bilgileri anlamasını, yorumlamasını, onları denemesini ve davranışlarını, içerikle ilgili ve algısal süreçler üzerinden bunlara ayarlaması olarak açıklar. Sonuç itibarıyla, sezgi ve yorumlama bireysel etkinliktir. Bir organizasyonun sezgisi ya da yorumu olmaz. İnsanların sezgileri ve yorumları olur. İkinci öğrenme düzeyi olan grupsal öğrenme, bireysel düzeyde öğrenmiş insanlara ilişkindir.

Öğrendiklerini grupla paylaşırlar, birlikte yorumlarlar ve bir grup kabulüne ulaşırlar. Burada insanların iletişim sürecinden yararlanmaları önemlidir. Grupsal öğrenme olmadan organizasyonel öğrenmeden söz edilemez. Organizasyonel öğrenme ise, grup düzeyinde elde edilmiş ortak değerleri ve kabullerin, sistem, yöntem ve tüm organizasyon için, kabul edilebilir bir yönerge çerçevesinde, beklenen davranışsal kalıpları ve onların, gereksinen herkesin ulaşabileceği bilgi temellerine dönüştürülmesi olarak açıklanabilir (Saadat ve Saadat, 2016). Burada önemli olan, organizasyon aracılığıyla öğrenmedir (Amir Kabiri, 2006).

Organizasyonel kültür, organizasyon üyelerinin organizasyonel öğrenme etkinliklerine istekli olup olmamalarını etkiler. Sosyal yapıcılık açısından organizasyonel kültür, düşünme biçimleri, hangi bilgi değerli ve herkesçe kabul edilebilir ve bilgi nasıl kullanılacak kabullerini biçimlendirir (DeLong & Fahey, 2000). Kaynak temelli açıdan ise, özgün ve değerli özellikleri nedeniyle sürdürülebilir rekabet için anahtar kaynaktır ve organizasyonel kültür, organizasyonel performansını geliştirdiği kadar, diğer yönetim uygulamalarını da ilerleten kritik bir araçtır. Organizasyonel kültür, organizasyona üyelerinin bir yönde ortak çabaya odaklanmasını teminen organizasyon üyelerine entegre bulunan ortak bir karakteristik

olduğu kadar organizasyon üyelerinin davranışlarının doğasında bulunan bir değerler ve kabuller kümesidir (Quinn, 1998).

Bir organizasyonda ortaya konulan tüm etkinlikler gibi, organizasyonel öğrenmenin de amacı, organizasyonun performansını yükseltmek, en azından korumaktır. Genel olarak organizasyonel öğrenme, “bir girişimin stratejik yenilenmesine ulaşmanın bir ilkesel aracı” olarak kabul edilir (Crossan ve diğerleri, 1999). Kezâ organizasyonel öğrenmenin çok boyutlu bir içeriği olduğuna ilişkin de bir genel kabul vardır (Senge, 1990; Slater ve Narver, 1994 ve 1995; Jerez&Gomez ve diğerleri, 2004; Chiva ve diğerleri, 2007; Tohidi ve diğerleri, 2012). Bu bağlamda Slater ve Narver (1994), “organizasyonel öğrenmenin farklı algısal düzeylerde ortaya çıkan, karmaşık ve çok sayıda alt süreci kucaklayan çok boyutlu bir yapı olduğuna” işaret etmişlerdir. Yine de organizasyonel öğrenme çalışılırken farklı bakışlar uyarlandığı için bu bağlamda tanımlanan boyutlar da farklıdır (Chiva ve diğerleri, 2007). Organizasyonel öğrenme alanında genel olarak iki yaklaşım uyarlanmıştır (Tsang, 1997). Bunlardan biri organizasyonel öğrenmeyi, organizasyonların öğrendikleri ve bilgilerini geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlar (Huber, 1991; Slater&Narver, 1995; Jimenez&Sanz, 2006; Jyothibabu ve diğerleri, 2020; Flores ve diğerleri, 2012).

İkinci yaklaşım ise, organizasyonel öğrenmeyi, öğrenmeye organizasyonel uyum ya da organizasyonel öğrenme sürecini kolaylaştıran bir organizasyonel yetenek olarak tanımlar (Garvin, 1993; Jerez Gomez ve diğerleri, 2004; Chiva ve diğerleri, 2007; Camps and Luna-Aroca, 2012). Bu bağlamda Garvin (1993), öğrenen organizasyonun, bilgiyi yaratmak, elde etmek, transfer etmek ve davranışlarını yeni bilgi ve kavrayış çerçevesinde dönüştürebilmek konusunda becerikli bir organizasyon olduğunu söyler. Böylece organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel öğrenme sürecini kolaylaştıran ya da organizasyonun öğrenmesine olanak veren organizasyonel yönetim karakteristiği olarak tanımlanır (Chiva ve diğerleri, 2007; Tohidi ve diğerleri, 2012). Bu bakışa göre organizasyonel öğrenme içeriğinin boyutları, onun ana kolaylaştırıcılarıdır (Chiva ve diğerleri, 2007).

Araştırmalar, organizasyonel öğrenmeyi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede bir temel değişken ve organizasyon performansını genişletmede bir anahtar değişken olarak değerlendirir (Dodgson, 1993; Garvin, 1993; Nevis ve diğerleri, 1995; Brockmand ve Morgan, 2003). Bu bağlamda bazı araştırmacılar, öğrenme yeteneği olan firmaların olayları ve eğilimleri önceden görme konusunda daha yüksek şansa

sahip olduklarını söyler (Day, 1994; Sinkula, 1994; Tippins ve Sohi, 2003). Dahası Dickson (1996). Öğrenmenin diğer tüm kaynak ve yeteneklerden daha önemli olduğunu, çünkü öğrenmenin firmalara, rakiplerinden daha hızlı bir biçimde, pazar bilgi süreçlerini sürekli olarak geliştirmeleri sâyesinde uzun dönem rekabet avantajı sağlamalarına olanak verdiğini söyler (Day, 1994; Slater ve Narver, 1995).

Kezâ, organizasyonel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen deneysel kanıtlar da vardır (Hurley ve Hult, 1998; Keskin, 2006; Rhodes ve diğerleri, 2008; Camps ve Luna-Aroca, 2012). Bu konuda yapılmış iki çalışma, (Bontis ve diğerleri, 2002; Jyothibabu ve diğerleri, 2010) organizasyonel öğrenme ve performans arasındaki ilişkiye kanıtlar sağlar. Böylece önerebiliriz ki organizasyonel öğrenme ile firma performansı arasında, organizasyonel öğrenmenin firma performansını olumlu etkilediği bir ilişki vardır (Aragon, Jümenez, Valle, 2014).

Organizasyonel öğrenmeye sosyal algısal yaklaşım, öğrenmenin, bireylerin kendi zihinsel modellerini başkalarıyla paylaşmalarıyla, bu zihinsel modeller arasındaki farklılıkları fark etmeleriyle ve algı çelişkilerini çözmeleriyle başladığını kabul eder (Bogenrieder, 2001, Kim 1993). Bu sosyal algısal bağlamda gerçek öğrenme algısal çelişki çözümlendiğinde ortaya çıkar. Bogenrieder (2002), algısal farklılıklar ve sosyal ağlar yaratılmasının organizasyonel öğrenmenin bloklarını oluşturduğunu tartışır. Öğrenmeye sosyal algısal yaklaşım, organizasyonların öğrenmeyle sonuçlanan eylemler ortaya koymayacağı kabulü ile, esas itibarıyla bireylere ve onların birlikte öğrenmelerine odaklanır (Argyris, 1999). Bireyin sorunu nasıl kabul edeceği, çözüm tasarlayacağı ve sorunu çözmek üzere eylem ortaya koymasını etkileyecek koşulları ise organizasyon yaratır (Argyris, 1999).

Organizasyonel meydan okumalar, kaynakları, becerileri arttırmak üzere öğrenmeyi ve yaratıcılığı gerektirir ve şirketin rekabet avantajlarını sürdürmek için iş organizasyonunun öğrenmesini gerektirir (Barney, 1991 ; De Gaus, 1988 ; Garvin, 1993 ; Mahoney, 2001; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Öğrenme, performansta değişiklikler yaratmak üzere, organizasyonun sistemlerine, uygulamalarına ve yapılarına yönlendirilir ve entegre edilir. Böylece kişiler organizasyonel öğrenme sistemini desteklemek üzere yalnızca bireysel öğrenmeyi dikkate almaz (Marsick & Watkins, 2003).

Öğrenme yolculuğunun organizasyonel öğrenme sürecinden önceki adımı, organizasyonda bir “paylaşılan vizyon” yaratmaktır (Senge, 1993 ve 2013). Paylaşılan vizyon bir düşünce değildir. Daha ziyade, insanların yüreklerinde tutuşan bir güç, etkili bir güçtür. Bu gücü esinleyen bir düşünce olabilir ama bir kere yol alınca, birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcıysa, o zaman artık bir soyutlama olmaktan çıkar, elle tutulur bir şey olur. İnsanlar onu somut bir şeymiş gibi görmeye başlar. İnsan ilişkilerinde, paylaşılan vizyon kadar güçlü pek az etken vardır.

En basit düzeyde paylaşılan vizyon, ne yaratmak istiyoruz sorusunun yanıtıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfûz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.

Paylaşılan vizyon, öğrenen organizasyon için yaşamsal bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan olanaklı olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri durumunda gerçekleşir. Gerçekten de insanlar başarmayı içten istedikleri bir vizyonla heyecanlanana kadar, tüm yaratıcı öğrenme düşüncesi-yaratma yeteneğinizi genişletme- soyut ve anlamsız görünürdü.

Günümüzde vizyon, şirket liderliğinde bilinen bir kavramdır ama dikkatli baktığınızda çoğu vizyonun, tek bir kişi ya da grubun bir organizasyona empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Böylesi vizyonlar en iyi durumda uyum sağlar ama bağlılık sağlamaz. Paylaşılan vizyon, birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur çünkü o onların kişisel vizyonlarını yansıtır.

Bir şirkette paylaşılan bir vizyon, insanların şirketle ilişkisini değiştirir. Artık “onların şirketi” olmaktan çıkar, “bizim şirketimiz”e dönüşür. Paylaşılan bir vizyon, birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmek için ilk adımdır. Bir ortak kimlik yaratır. Gerçekten bir organizasyonun paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri, ortaklığın en temel düzeyini oluşturur.

Paylaşılan vizyon, risk almayı ve denemeyi teşvik eder. İnsanlar bir vizyona daldıklarında çoğu kez “nasıl” yapacaklarını bilmezler. Bir denemeye girerler. Yön

değiştirir ve başka bir deneme yaparlar. Ama ortada bir belirsizlik yoktur. Bunu niye yaptığınızı tümüyle açıktır.

Gösterilen bütün dikkate rağmen, vizyon hâlâ gizemli, kontrol edilemez bir güç olarak görülmektedir. “Vizyonu nasıl bulacağınızın” bir formülünün bulunmadığı doğruysa da, ortak vizyonu inşâ etmenin ilkeleri ve kılavuzları vardır. Ortaya çıkmakta olan bir paylaşılan vizyon disiplini ve paylaşılan vizyonlarla çalışmanın pratik araçları vardır. Bu disiplin, kişisel ustalığın ilke ve içgörülerini kolektif özelemler ve paylaşılan bağlılık dünyasına yayar (Senge, 2013).

Bir paylaşılan vizyon yaratma sürecinin önemli bir tamamlayıcı olarak hedef edinme, organizasyonel öğrenmeye çok önemli katkılar vaad eden bir süreçtir (Chadwick, Raver, 2012). Ingrid Chadwick ve Jana L. Raver algısal öğrenme süreçlerinin nasıl hakim biçimde ortaya çıktığını daha iyi anlayabilmek için ortaya çıkan motivasyon kuramını kullanmanın yararını açıklamak üzere, organizasyonların tüm düzeyleri arasında, organizasyonel öğrenme ve amaca ulaşma kuramlarının kuramsal bir sentezine dayanan bir çerçeve önermektedir. Araştırmacılar özellikle ustalığın -ve performansın- nasıl iş gruplarında ortaya çıktığını ve bilgi anlama ve içselleştirmeyi etkilediğini gösteriyor.

Hedef edinme kuramı, insanların yetenek hakkındaki inanışlarıyla bağlantılı olmak üzere farklı hedeflere odaklandığı süreçlerin motivasyonuna yönelik sosyal algısal bir kuramdır (Covinton, 2000; Dweck, 1986; Pintrich ve diğerleri, 2003). Hedef edinme, “bir kişinin, grubun ya da organizasyonun başarı bağlamında arzularının ve tepkilerinin doğası”nı (Porter, 2008) ve böylece insanların -yalnız ya da birlikte- durumlara ya da meydan okumalara yaklaşımlarını, anlamalarını ve yanıtlarını etkiler (Button, Mathieu ve Zajac, 1996; Poortvliet, Van Yperen ve Van de Vliert, 2007). Yeteneğin değişmez ve çaba ile arttırılamaz olduğuna inanan bireyler, kendilerinin yeterliliklerini ya da yetersiz olmadıklarını göstermeye odaklanmalarını sağlayan “performans için hedef edinme”ye uyma eğilimindedir. Tersine, yeteneğin dinamik olduğuna, çabayla gelişebileceğine inananlar, yeteneklerini geliştirerek onları hedefe ulaştıracak “ustalık için hedef edinme”ye (Dweck, 1975) uyarlar.

Hedef edinme çalışmasının temelleri sosyal ve eğitimsel psikoloji olmakla birlikte (Diener, Dweck, 1978; Dweck, 1975, 1986), organizasyonel çalışmalara bütünleştirilmeleri 1990’larda olmuştur (Farr, Hofman ve Rinhenbach, 1993). Ustalık

için hedef edinme (Payne ve diğeri, 2007) yeni becerilerin başarıyla elde edilmesi ve yüksek bir gerçek başarı motivasyonu ile ilgiliyken (Koxlowski, Gully, Brown, Salas, Smith ve Nason, 2001), performans için hedef edinme araştırmaları, daha az arzu edilen etkiler ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçların erevesi, çıkışı itibarıyla tutarsızdı ve araştırmacıların “performans için hedef edinme”yi, “performans yaklaşımlı hedef edinme” ve “performans yaklaşımlı olmayan hedef edinme” olarak böldüğü ve konunun üç etmenli bir yapı olarak nitelenmesi tartışmalarına yol açmıştır (Elliot ve Church, 1997; Pintrich ve diğeri, 2003). Bu alt gruplar arasındaki fark ise, ikinci gruptaki bireylerin performanslarıyla ilgili olarak olumsuz yargıları önlemeye çalışırken, ilk gruptaki bireylerin olumlu yargılar aramalarıdır (Brett ve VandeWalle, 1999). Performans yaklaşımlı olmayan hedef edinmenin, düşük etkinlik, endişe ve kendini engelleyen stratejiler gibi olumsuz ıktıları ortaya çıkınca (Elliot ve Church, 1997; Elliot ve Harackiewicz, 1996; Porath ve Bateman, 2006; Urdan, Ryan, Anderman ve Gheen, 2002), belirsizliklerin çözümünde performans için hedef edinmenin böyle ikiye bölünmesi umut verici olmuştur (Rawsthorne ve Elliot, 1999). Tersine, performans yaklaşımlı hedef edinme, görevlerin kişinin varolan becerilerine denk düştüğü ve kişilerin kendilerini tehdit altında hissetmediğı durumlarda görevin başarısıyla olumlu biçimde ilişkilenmiştir (Elliot ve Dweck, 1998; Chadwick, Raven, 2012).

Bu alışma pek çok araştırmacının organizasyonel öğrenme ile ilgili çalışmalarının oluşturduğu bir literatür çalışmasının sonucu olarak ortaya çıktı. Çalışma boyunca isimleri geçen araştırmacıların her biri, organizasyonel öğrenmenin doğasına dair ve organizasyonel öğrenmenin olmazsa olmazlarına dair çok değerli çalışmalar ortaya koydular. Bugüne dek yapılmış çalışmalar, organizasyonel öğrenmenin ne olduğı konusunda hiç bir boşluk bırakmamak üzere çok değerli katkılar ortaya koydular. Bu alışma, bir organizasyonda organizasyonel öğrenmenin yalnızca ne olduğunu değil, aynı zamanda nasıl, bir başka deyişle hangi adımlar izlenerek gerçekleştirilebileceğini olabildiğince yalın ve olabildiğince kolay anlatılabilir bir süreç olarak tanımlamayı amaçlıyor. Her biri farklı araştırmacılar tarafından pek çok kez ifade edilmiş ya da önemine işaret edilmiş başlıkları, bir süreç oluşturmak üzere birbirini izleyen adımlar olarak ifade etmeyi ve bunun bir işletme uygulamasını gerçekleştirmeyi amaçlıyor. Hiç kuşkusuz bu nevi bütünleştirmelerin akla gelebilecek her bağlam itibarıyla organizasyonlarda ya da iş sistemlerinde karşılığı olmayabilir. Ancak burada konu

edilen çalışmanın, iş yaşamının sert ve giderek sertleşen ve karmaşıkleşan rekabet ortamında, organizasyon çalışanlarının organizasyonel öğrenme süreçlerine katkı koyabilmelerini, giderek bu süreçlerinin etkin birer parçası olabilmelerini kolaylaştıracak bir etkisi olacağı değerlendirilebilir.

Bir paylaşılan vizyon yaratma ve onu tamamlayan hedef edinme süreçlerini izlemek üzere, birbirini tamamlayan ve destekleyen bireysel ve grupsal öğrenme süreçlerini bir bütün olarak kapsayan organizasyonel öğrenme sürecinin şu adımlardan oluştuğunu ifade edebiliriz:

1) Bilginin ortaya çıkarılması (Bireysel) (Daft ve Weick, 1984)

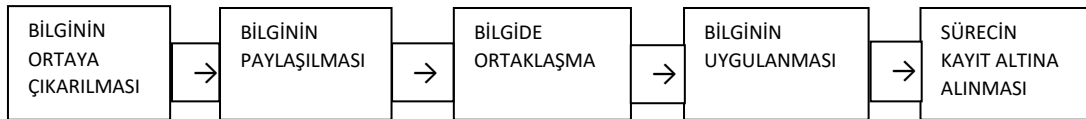
- Deneyim
- Araştırma
- Gözlem
- Sezgi

2) Bilginin paylaşılması (Bireysel) (Nonaka ve Takochi, 1995)

3) Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma (Organizasyonel) (Orthner, Cook, Sabah, Rosenfeld, 2006; Argyris ve Schön, 1978, 1996)

4) Ortaklaşılın bilginin uygulanması, sürece katılması (Organizasyonel) (Orthner, Cook, Sabah, Rosenfeld / Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Gregory G. Dess)

5) Sürecin kayıt altına alınması (Organizasyonel) (Zollo ve Winter, 2002)



Şekil 2 1 : Organizasyonel öğrenme süreci.

2.1 Bilginin Ortaya Çıkarılması

Bilginin ortaya çıkarılmasına başlamadan önce bir yapı olarak bilgiyi tanımlamak gereklidir. Bilgi, Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından, organizasyon kapasitesini etkili eylemem dönüştüren “makul gerçek inanç” olarak tanımlanmıştır.

Günümüzde şirket davranışları çalışanları tarafından sınırlı kaynakların sorunlarını çözmek ve pazar ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyarlanmak üzere entelektüel sermaye olarak (Calantone ve diğerleri, 2002) anlaşılması gereken bilgiye dayalıdır (Bature ve diğerleri, 2018). Rekabet avantajlarına ulaşmanın anahtarı öğrenme yeteneğidir (Sinkula ve diğerleri, 1997). Organizasyonda öğrenme sürecine yönelmek, tüm bireyleri rekabet avantajına ulaşmak üzere (Calantone ve diğerleri, 2002) bilgi yaratma ve kullanmaları yönünde etkiler. Öğrenmeye yönelme, keza, organizasyonel bilginin rekabetçiliği teşvik etmek üzere, organizasyonel kültürün pazardaki değişimlere karşılık verebilecek bir iş anlayışını esas alarak nasıl işlemesi gerektiğinin inançları, uygulamaları, ilkeleri ve geleneklerinin gerçekleştirmesini temin eder (Bature ve diğerleri, 2018). Iyer ve diğerlerinin (2019) sonuçları, öğrenme kültürünün pazara yanıt verecek kapasiteler inşa etmek ve bir rekabet avantajı sağlamak üzere önemine işaret eder.

Diğer yandan, bir organizasyonel kaynak olarak bilgi, diğer kaynaklardan şu bakımdan farklıdır :

*Tükenmezdir

*Paylaşım ve kullanımla büyür ve çoğalır

*Eskimemesi için sürekli güncellenmesi gerekir.

(Cardoso & Gomes, 2011 ; Cardoso, Meireles & Peralta, 2012 ; Passerini, 2007).

Nonaka ve VonKrogh (2009), bilgiyi, potansiyeli itibarıyla en stratejik ve önemli kaynak olarak tanımlar ve vurgular. Bu araştırmacılara göre bilgi, organizasyonlar için özel bir rekabet avantajı olabilir (Halawi, Aronson & McCarthy, 2005).

Günümüzde şirket davranışları çalışanları tarafından sınırlı kaynakların sorunlarını çözmek ve pazar ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyarlanmak üzere entelektüel sermaye olarak (Calantone ve diğerleri, 2002) anlaşılması gereken bilgiye dayalıdır (Bature ve diğerleri, 2018). Rekabet avantajlarına ulaşmanın anahtarı öğrenme yeteneğidir (Sinkula ve diğerleri, 1997). Organizasyonda öğrenme sürecine yönelmek, tüm bireyleri rekabet avantajına ulaşmak üzere (Calantone ve diğerleri, 2002) bilgi yaratma ve kullanmaları yönünde etkiler. Öğrenmeye yönelme, keza, organizasyonel bilginin rekabetçiliği teşvik etmek üzere, organizasyonel kültürün pazardaki değişimlere karşılık verebilecek bir iş anlayışını esas alarak nasıl işlemesi gerektiğinin inançları, uygulamaları, ilkeleri ve geleneklerinin gerçekleştirmesini temin eder

(Bature ve diğerleri, 2018). Iyer ve diğerlerinin (2019) sonuçları, öğrenme kültürünün pazara yanıt verecek kapasiteler inşa etmek ve bir rekabet avantajı sağlamak üzere önemine işaret eder.

Crossan ve diğerleri (1999), organizasyonel öğrenmenin dört mikro süreçle birlikte ilerlediğini tartışmışlardır: esinlenme, anlama, içselleştirme ve kurumsallaştırma. İçselleştirme ve kurumsallaştırma bağlamında, bu araştırmacılar organizasyonel öğrenmenin yeni bilginin özümsemesi ve eski bilgiden yararlanılması arasında gerilim yaratan bir süreç olduğuna vurgu yapmışlardır (Crossan ve diğerleri, 2011). Böylece öğrenme süreçleri, keşfe ve kullanmaya bağlıdır.

Bu öğrenme süreçleri, şirketin mevcut üretim süreçleri ve ve ürünlerini geliştirmelerini sağlar ve yeni süreçler de, gelecekte hayatta kalabilmek için zorunlu portfolyaların inşa edilip geliştirilmelerinde kullanılmak üzere bilgi yaratırlar (Brix ve Peters, 2015; Tushman, Smith, Wood, Westerman ve Reilly, 2010). Crossan ve diğerlerini tamamlamak üzere, Argote (2011)'ye göre organizasyonel öğrenme sürecini anlamak, şu üç adımı kullanarak olanaklı olabilir: Bilgi yaratma, bilgiyi tutma ve bilgiyi transfer etme. Argote'ye göre (2011), organizasyonel öğrenme, bireysel öğrenmenin tersine, bireysel üyeler, yeni bilgiyi, veri tabanları, araçlar, rutinler, sosyal ağlar ve geçişken bellek sistemlerine yüklediklerinde ilk olarak ortaya çıkar. Burada vurgulamak önemlidir ki, organizasyonel öğrenme ille de değişim ya da organizasyon için bir eylemle sonuçlanmayabilir (Hernes ve Irgen, 2012). Bu kabul, Weick'in (1996) "insanlar öğrenmeyi değişimle denk gördüklerinde, öğrenme sürecinin istikrar ve süreklilik özelliklerini kenarda bırakır ve uyum için gerekli şeylere odaklanırlar" diyen çalışmasına dayanır. Kısacası, organizasyonel öğrenme, organizasyonun toplam performansını, yeni ürün geliştirmeye kadar uzanan etkinliğini ve etkililiğini geliştirmek üzere organizasyonel aktörler arasında işbirliğini olanaklı kılar (Burton ve Obel Hakonsson, 2015; Easterby-Smith ve Lyles, 2014). Argote'ye (2011) göre, organizasyonel öğrenmenin ilk adımı, bilginin ortaya çıkarılmasıdır (Brix, 2017).

Nonaka ve Takeuchi'ye göre, bilgi içeriğinin sözsüz ve açık olmak üzere iki boyutu vardır. Açık olan, sözlü olarak konuşulan, belgelerde iletişime konu olan ve veri tabanlarında yüklü olan bilgiyi referans alır. Sözsüz boyut ise, bireyin deneyim, düşünce ve duygularını referans alır. Bunlar da, bağlama bağlı olan teknik know-how ve becerilere bağlıdır. Sözsüz ve açık boyutları tamamlamak üzere, Choo (1998), üçüncü bir boyut ileri sürer: Kültürel bilgi. Bu boyut, "yeni bilgiye önem ve değer

atfetmek üzere kullanılan gelenek ve beklentiler kadar gerçekliği tanımlamak ve açıklamak için kullanılan kabuller ve inançlar”a bağlıdır (Choo, 1998). Choo’ya göre, kültürel bilgi, zaman içinde, bir grup ya da organizasyonu oluşturan bağlar ve ilişkilere bağlı olarak yayılır ve gelişir. Nonaka ve Takeuchi (1995), bilginin bireysel düzeyde ve sosyal (kollektif bilgi) düzeyde var olabileceğine vurgu yapar. Bireysel bilgi ve sosyal bilgi arasındaki bağ, bireyler günlük işlerinin anlamını tartışıp, birbirlerine anlattıkça organizasyondaki kültürel bilginin unsurları tarafından yönlendirilir. Ayrıca Brix, SOLO (Structure of Observed Learning outcome) Taxonomy (Biggs ve Tang, 2009) kullanarak, bilginin pek çok düzeyde var olabileceğini göstermiştir. Bir arabayı tanımlamakla, onu a’dan b’ye güvenlik içinde götürmek arasında büyük fark vardır. Yine de bir arabayı sürmeyi öğrenme süreci, algısal düzeyde, araba sürmenin nasıl yapıldığına ilişkin pek çok motor becerilerinin koordinasyonu gibi pek çok düzeyde bilgi edinmeyi kapsar. Bu, bilgi yaratma (bilginin ortaya çıkarılması) tartışmasına götürür.

Lyles’e (2014) göre, “firmalar bilgiyi içsel olarak AR-GE üzerinden ya da durumları halledebilecek farklı yöntemler yaratarak ortaya çıkarabilirler. Kezâ firmalar rakiplerde çalışmış yeni çalışanları işe alarak ya da diğer firmaların ileri bilgileriyle doğrudan ilişki alabilecekleri endüstri ağları üzerinden, dışsal bilgi kaynaklarından bilgi edinebilirler (Lyles, 2014). Sonuç itibarıyla bilginin ortaya çıkarılması, insanın “evraka” anları gibi yeni bakışlar ya da varolan bilgi üzerine ek ve alternatif bakışlar yaratmalarına olanak veren bir süreci temsil eder (Brix, 2014 ; Brix, 2017).

Bilgi bireylerde bulunabilir yahut da bir grup ya da organizasyona dağılmış olabilir (Hall ve Adriani, 1998; Yang ve Wan, 2004). Çoğu araştırmacı organizasyonel bilgiyi, organizasyon üyesi bireylerin sahip olduğu toplam bilgiden farklı bir içerik olarak değerlendirir (Brown ve Duguid, 1991; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Bu, bir bütün olarak firmanın tanımına bağlıdır ve ne tek bir bireyin bildiğiyle, ne de organizasyonun çalışanları, donanımı ya da tesislerinin temsil ettiği farklı yetenek ve olanakların toplamıyla sınırlanamaz (Nelson ve Winter, 1982). Organizasyonel bilgi, beyân edilen bilgi ve usûle ilişkin bilgi olarak nitelenebilir (Akgün, Dayan ve Di Benedetto, 2008; Moorman, Miner, 1997). Beyân edilen organizasyonel bilgi daha geneldir ve geniş bir aralıktaki durumlara uygulanabilmek üzere, içerikleri, gerçekleri ya da olayları referans alır (Kyriakopoulos, 2011). Usûle ilişkin organizasyonel bilgi ise, belirli bir alana ilişkin becerilerle ilgilidir ve rutinleri, süreçleri ve prosedürleri referans alır

(Tippins ve Sohi, 2003). Organizasyonel görevlere ve etkinliklere daha fazla yakınlık ve deneyim (usule ilişkin organizasyonel bilgi), sezgi yeteneğini geliştirir fakat tüm bunların dışında iç bireysel bilgiyi bir araya getirmeyi ve çevresel değişimlere uyarlamak için organizasyonel görev ve etkinliklerin orkestrasyonunu olanaklı kılar (Julia Nieves ve Sabrine Haller, 2013).

Öte yandan, organizasyonel öğrenmeden söz ettiğimizde üç ayrı bilgidен söz etmiş oluyoruz:

- 1) Bir organizasyonun başlangıçta öğrendiği bir üretim teknoloji bilgisi ve onu tamamlayan pazarlama ve finansman bilgisi. Bunlara elbette organizasyon-insan kaynakları, IT yazılım ve donanım bilgisi eklenebilir. Bir organizasyon en önce bu bilgileri öğrenerek yola çıkar.
- 2) Zaman içinde, çevrede, üretimde, pazarlamada, finansmanda ve tüm öteki yönetim alanlarında ortaya çıkan, rekabetin gereklerine uyum için gerekli bilgi (How organisational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance / Maria Leticia Santos-Vijande, Jose Angel Lopez-Sanchez, Juan Antonio Trespalacios).
- 3) Rakip ya da rakiplerle denk ya da rekabet açısından sorun oluşturmeyen koşullarda sürdürülen bir rekabet ortamında, fark yaratmak için gerçekleştirilecek inovasyon (Victor Jesus Garcia-Morales ve diğerleri, 2012).

Bu çalışmada, ikinci sırada söz edilen, “zaman içinde, çevrede, üretimde, pazarlamada, finansmanda ve tüm öteki yönetim alanlarında ortaya çıkan, rekabetin gereklerine uyum için gerekli bilgi” üzerinden, “öğrenen organizasyon”, “öğrenme” ve performans ilişkisi konu edilecektir.

Çalışanlar arasında bilgi paylaşılmasını kolaylaştıran firmalar, bundan çok önemli yararlar sağlarlar. Öğrenen organizasyon liderleri, şu yolları izleyerek, yatırımlarını iç bilgiyle etkinleştirmenin yollarını bulmuşlardır:

- Çalışanları, düşüncelerini önerme, sorular sorma ve ilgi duydukları konuları ifade etmeleri yönünde cesaretlendirme,
- Farklı kaynaklardan bilgileri, geniş biçimde paylaşma konusunda cesaretlendirme,
- Fırsatlar yaratarak yeni fikirlerin denenmesini güvenli duruma getirme,

- Ortak kararlar verme ve en iyi uygulamaları paylaşma konusunda cesaretlendirme,
- Bilginin temini ve paylaşımını kolaylaştırmak için teknoloji sağlama.

Çoğu organizasyonun iyi işleyen informal iletişim yapıları vardır fakat çoğunlukla tepedekiler bu çevrimin içinde değildirler. Liderler, informal kaynak ve ağlara dâhil olarak iç bilgiyi nasıl etkin biçimde edineceklerinin bir yolunu bulmayı öğrenmelidirler. Bu ağlara girebilmek için yöneticiler şunları yapmalıdır:

- Etkin biçimde dinlemelidirler.
- Bilgi ve geri dönüş istediklerini ifade ederek ulaşılabilir olmalıdırlar.
- Bilgi değişimine fırsatlar sağlamalıdırlar.

Yönetici tüm organizasyondan bilgi edinmeye gereksinim duyar ama daha değerli olan yönü (O'Dell and Grayson / If only we knew); organizasyonun bir yanından diğer yanına organizasyonel öğrenmeyi ve başarıyı yükseltmek üzere kritik bilgi ve en iyi uygulamaların çalışanlar arasında paylaşıldığı bir kültür ve çevre yaratılmasıdır. Hem başarıların hem de hataların paylaşılmasına gereksinim vardır ki, hatalardan öğrenilecek daha fazla şey bulunabilir fakat bireyler de organizasyonlar da başarısız girişimlerden öğrenilmiş zor dersleri paylaşma konusunda isteksizdirler. Hatalar, kazanılacak değerli derslerin yararları için ortaya çıkarılmaz ve çoğunlukla organizasyon tarafından halının altına süpürülür ve gizlenir (Edmonson, HBR Nisan 2011).

Çalışanlar yargılanma korkusu olmadan deneylere ve yeni düşünceleri uygulamaya koymaya cesaretlendirilmelidirler. Her ne zaman statükoya meydan okusanız yıpratıcı sorulara takılabilir ya da sıkıntılarla karşılaşabilirsiniz ve bazen başarısız olabilirsiniz. Hedef asla hata yapmak değildir ama ortaya çıktığında çok açık ve inkâr edilemez bir öğrenme fırsatı yaratır. Çoğu kimse hatalarından, başarılarından öğrendiğinden daha fazla şey öğrenir. Başarı, bireysel ve organizasyonel düzeyde, öğrenmeyi engelleyerek hatayı besleyebilir (Ho Wook Shin ve diğerleri, 2017).

Diğer yandan, grup arkadaşlarıyla doğru iletişim, organizasyonel öğrenmenin temelidir. Başarılı iletişim, diğer kişilerin neyi bilip bilmediğinin ve bunun bizim bildiklerimizden hangi bakımdan ayrıldığının izlenmesini gerektirir. Konuşmalar sırasında, kendi bildiğimiz ve muhatabımızın bildiğini bildiğimiz bilgilere ilişkin

sunuşları belleğimizde depolarız. Bu ortak bilgiler “ortak zemin” olarak adlandırılır (Yoon ve diğerleri, 2017). İletişimin başarılı olması için, bizim bildiğimiz ve muhatabımızın bilmediği bilgilerden, ortak zemini anlamalıyız (Clark, 1992). Günlük dil, bu anlamaya dayalıdır. Örneğin muhatabımızla ne büyüklükte bir ortak zemin olduğuna göre, daha fazla ya da daha az bilgi paylaşmak üzere, dilimizi düzenleriz (Brennan ve Clark, 1996; Wilkes-Gibbs ve Clark, 1992). Burada kritik olan, bir kişiyle olan ortak zeminin, bir başkasıyla aynı olmayabilmesidir. Bu yüzden, ortak zemin, bellekte, belirli muhataplar için tutulmalıdır.

Yetenek esaslı kabullere göre öğrenme rutinleri, bilgi yönetim kapasitesinin inşa edildiği tuğlaldır. Dahası, dinamik yetenekler literatüründe, öğrenme rutinleri dört sıralı öğrenme adımıını uygulayan dört temel kategoride sınıflandırılmıştır. Bilginin tanımı rutinleri, dış çevreden gelen uyarıları tanımlar ve onlara yanıt verir, kaynak düzenlemesi için temel dışsal bilgiyi fark eder ve varolan firma rutinlerinden elde edilmiş i bilgi ile dışsal uyarıyı bir araya getirir. Bilginin edinilmesi rutinleri, temel dışsal bilginin edinilmesini sağlar ve yeni i bilgi yaratır. Bilginin yayılması rutinleri, i ve dış kaynaklardan yeni bilgiyi zmser, paylaşır ve korur, işletme rutinlerini yeniden düzenlemek üzere yeni sessiz-zımn bilgiyi süreç kitapçıklarında bir araya getirir. Bilgiden yararlanma rutinleri, performans çıktılarını geliştirmek üzere, operasyon rutinlerini değiştirmek ve yenilerini yaratmak için transfer edilmiş bilgiyi uygular ve ondan yararlanır (Le Chen ve diğerleri, 2015).

ğrenme sürecinde bir bireysel etkinlik olarak bilginin ortaya çıkarılması, bir kaynak, farkındalık ve etkinlik konusudur. retilimin herhangi bir sürecine ilişkin öğrenmede en zengin öğrenme kaynaklarından biri, bireyin ve organizasyonun o sürece ilişkin deneyimleridir. Bu kaynak, bireyin, içinde üretime katıldığı sürecin kendisi ve o süreç çerçevesinde yaşananlardan oluşur. Organizasyon hedefleri bağlamında, öğrenmeyi amaçlayan bir birey için, son derece zengin bir kaynaktır. Yürüyen bir süreçte, organizasyon hedefleri bağlamında yeni bilginin bir başka önemli kaynağı ise bireylerin gözlemleridir. Bunların ardından kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak soruların yanıtları ise, araştırma ile aranacaktır. Giderek, sorunlar, varolan ve yeni bilgiler ile karşılaştırıldıka tüm bu kaynakların bir tamamlayanı olarak sezgi ortaya çıkacaktır.

Bir bilgi kaynağı olarak deneyim: En güçlü öğrenme, doğrudan deneyimle olur. Gerçekten de, yemeyi, srnmeyi, yürümeyi ve iletişimi dolaysız sına ve yanılmayla öğreniriz. Bir eylem yapar ve sonuçlarını görürüz, sonra yeni ve farklı bir

eyleme gireriz (Senge Beşinci Disiplin s43, 2016). Deneyim bir organizasyonun dününe ve bugününe ilişkindir. Bireyin içinde üretime katıldığı sürecin kendisi ve o süreç çerçevesinde yaşananlardan oluşur. Bireyin bu kaynağın farkında olması ve organizasyonun rekabet hedefleri bağlamında, bu farkındalığın bireyi etkinleştirmesiyle bu bilginin ortaya çıktığını anlarız. “Bilgi, deneyimin aktarımıyla yaratılır” (Kolb, 1984, s.38) süreci üzerinden öğrenme, ya bireysel ya da organizasyonel düzeyde ortaya çıkar (Argyris ve Schön, 1978; Kim, 1993; Pellegrino ve diğerleri, 2017). Diğer yandan Dawes (2003) amaçlanarak ya da rastlantıyla elde edilmiş bilgiye işaret eder (Saadat ve diğerleri, 2016).

Dikkat edilmelidir ki, deneyim üzerinden bilgi tanımı “birinin yaşadığı durumlar” olarak nitelendiğinde kafa karıştırıcı olabilir ve ardından konu deneysel bilginin temellerine gelir. Deneysel bilginin temelci yaklaşımla biçimlendirilmesi, deneysel bilginin belirsizliği, inkâr edilememesi ve gerçekliği gibi sorunlara yol açar. Analizler, katılımcıların deneyimlerini, bireysel anları toplamayla, ilişkilendirmeleriyle ve gözden geçirmeleriyle ve etkin biçimde anlamalarıyla nasıl yapılandırdıklarını ve işlediklerini gösterir. Her deneyim, geçerli bilgi olarak değerlendirilmez. Bilgiyle ilişkili olarak deneyimin, “yaşamış olmak”tansa, “sahibi olmak” olarak anlaşılmasını öneririz. Sahip olunan deneyim böylece artık deneysel bilgiye temel olan bir şey olmaz fakat belirli bir konuya özellikle bağlı olmayan know-how, anlama olanakları ve beceriler biçimini alır. Deneysel bilgiyi böyle anlamak onun diğer deneyimli kişilerle tartışılmasına olanak verir ve onu hâlâ varolan becerileri deneyen diğerlerine transfer edilebilen bilgi olarak nitelendirir. Bu beceriler, deneyimi yeni yollarla biçimlendirmeye yönelik bir çabaya yardımcı olur (Jeannette Pols ve diğerleri, 2016).

Bir bilgi kaynağı olarak gözlem: Birey çalıştığı sistemde bir yandan varolan bilgilerin gereğini yerine getirirken, bir yandan da kaçınılmaz olarak gözlem yapar. Bu gözlem, esas itibarıyla kendi çalışma alanına ilişkin ise de elbette bu alanla ilişkilenen tüm çalışma çevresine de ulaşır. Yine Dawes (2003), organizasyonel öğrenmenin türlerini sıralarken organizasyon dışından kişilerin deneyimlerinin gözlem marifetiyle öğrenildiği bu dolaylı öğrenme biçimine işaret eder (Organisational learning as a key role of organisational success / Vajih Saadat, Zeynab Saadat, 2016). Bu gözlem ya da gözlemler, kanaat, öneri, eleştiri ya da sorulara açılan süreçlerdir. Lewin, “gözlem”i, insanın öğrenme süreci içinde şöyle konumlandırmıştır: “İnsan, sürekli olarak tam deneyim süreci içinde döner, “gözlemler yapar” ve bunları deneyime

yansıtır, bu yansıtmalardan soyut içerikler ve genellemeler biçimlendirir, sonra onları kendisini bir başka tam deneyime götürecek yeni bir durumda dener. Gözlem organizasyonel bilgiye götüren süreçte bireysel bir bilgidir. Açıktır ki, organizasyon bireysel üyelerinden öğrenir ve doğrudan ya da dolaylı olarak bireysel öğrenmeden etkilenir.” (Argyris ve Schön ; Kim ve diğerleri, 1993). Çalışanlar, organizasyon çevresinde ortaya çıkan değişiklikleri, gözlemle fark eder. Bu değişikliklerin içerdiği fırsatların ve tehditlerin fark edilmesi ise firma başarısı için yaşamsaldır (Ho Wook Shin ve diğerleri, 2017).

Bir bilgi kaynağı olarak araştırma: Araştırma, yukarıdaki iki bilgi kaynağının tamamlayıcıdır. Ortaya çıkan sorulara yanıt ararken ya da firma hedeflerine yürürken ortaya çıkan sorunları aşmak için gereksinim duyacağımız bilgilerin peşine düştüğümüzde yaşadığımız, yaşayacağımız süreçtir. Karar verme, politika tasarımı ve strateji geliştirme, organizasyonun meydan okumalarını çözümlere ve paylaşılan vizyonları uyumlu eylemlere dönüştüren araçlardır. Organizasyonel meydan okumaların karmaşıklığı, uygun seçenekler ve optimum, tatmin edici çözümler için araştırmayı gerektirir. Etkin bir öğrenen organizasyon, çözüme yönelik, kesin, fark edilebilir ve ölçülebilir adımlar atabilmesiyle karakterize edilir. Durumların ve sorunların, hem yapılarına hem de dinamiklerine karşılık veren etkili öğrenme, genellikle eylemlere, seçenekler ve sonuçlara yansıtma üzere geri besleme mekanizmalarına ve fırsatlara müdahil olur (Argyris ve Schön, 1978, 1996). Öyle bir organizasyon esas olarak, seçeneklerin çözüm ve deneme araştırmalarının yer alabileceği geniş bir alan tanımlar. Bu özel konuya ilişkin tüm çalışmalar varolanın dışında düşünmeye cesaretlendirme konusuna vurgu yaparlar. Bu çalışmaların her biri, kezâ bir organizasyonun ortak hedeflerin çevresinde yaklaşmayı sağlarken, farklı süreçleri nasıl teşvik edebildiğini değerlendirmek için modeller ve ölçüler sağlar (J. Michael Spector ve diğerleri, 2006).

Bilgi edinme, bireylerin, diğerlerinin uzmanlık, deneyim, görüş ve düşüncelerini araştırmak ve onlara ulaşmak üzere giriştikleri bilinçli eylemleri referans alır (P.H.Grey ve diğerleri, 2004). Bilgi edinme araştırması, esas olarak, ciddiyetle uyarlamaya odaklanarak ve elektronik bilgi olanakları kullanılarak, organizasyon içinde bilgi araştırmaya odaklanır (G.W. Bock ve diğerleri, 2006). Örneğin Bock ve diğerleri, ortak standartların, bireylerin elektronik bilgi kaynaklarından bilgi araştırmalarını kolaylaştırdığını bulmuştur. Başka araştırmacılar, farklı bilgi

kaynaklarının kullanımını fark etmişlerdir. Bir örnek olay olarak, Grey ve Meister (2006), bireysel çalışma arkadaşlarından, çalışma arkadaşı gruplarından ve yayımlanmış iç malzemelerden bilgi araştırmanın etkilerini çalışmışlardır. İç bilgi kaynaklarına bu odaklanma, en iyi uygulamaların ve varolan bilginin kullanımının bildik anlayışıyla uyum içindedir (Marcus, 2001). Yine de bilgi edinme, organizasyon sınırları boyunca gerçekleşir (Teigland ve diğerleri, 2009). Grup ve firma düzeyinde araştırmalar, dış kaynaklardan bilgi temininin önemini ve mekanizmalarını geniş biçimde tartışmışlardır (Cassiman ve diğerleri, 2006). Üçüncü tarafın veri tabanlarından, diğer organizasyonlardan, üniversitelerden ve diğer dış bağlantılardan bilgiler, çoğunlukla yeni ve ilham verici olarak kabul edilir ve bu nedenle uygun bütünleştirilirse, kısa ve uzun dönem performanslarını geliştireceği değerlendirilir (V.I. Mitchell, 2006; R. Zmud, 1983). Dış bilgi kaynakları, bireyler için, değerli bilgi kaynağının önemli bir bölümüdür ve bireylerin davranışını bu bakımdan değerlendirmek, bilgi edinme araştırmaları için önemli ileri bir adımdır (Menon ve diğerleri, 2003; Teigland ve diğerleri, 2009; Wang ve diğerleri, 2014).

Peki, bu bilgiye hangi kaynaklardan ulaşılabilecek? Aşağıda bir dizi yararlı kaynak önerilse de, hiç kuşku yok “öğrenme” yolculuğuna çıkmış organizasyonlar, bunların dışında da yeni kaynaklar arama ve önerme çabalarını sürdürmelidir.

- Alışılmış kaynaklar: Ticaret ve iş dergileri çok bilgi edinilecek kaynaklar olsa da, bir kişinin bunların tümünü okuyacak zamanı yoktur. Ancak organizasyonda herkes dışsal bilgi elde etme konusuna odaklandığında çok geniş planda bir kaynağa ulaşılabilir. Kimi meslekî ve ticarî dergiler çok dar alana odaklanmış olsalar da çok yararlı olabilir.
- İnternet kullanımı: Bir organizasyonun eski çalışanını bulmak, bir bilgi kaynağı olarak her zaman oldukça etkiliydi. Günümüzde pek çok kişi özgeçmişlerini LinkedIn gibi iş ilanı sitelerine yolluyor, tartışma gruplarına katılıyor ve nerede çalıştıklarını söylüyor. Oldukça doğrudan bir kaynaktır. Özel şirketler için ayrıntılı bilgilere hazır olarak ulaşılamasa da, bir analisti, bir online tartışma grubunun izlediği ilk arama motorlarından olan Deja News’a girdiğinde, 14 yeni iş açıldığını buldular. Bu onun gelişme stratejisinin yol haritasıydı. Deja News 2001 yılında Google tarafından alındı ve google.com grubuna katıldı.

- Büyük veri analizlerini kullanmak: Eğilimleri tanımlayan, kalıpları ortaya çıkaran, değerli bulguları açığa çıkaran, firmaların ulaşabileceği bilgi denizinden yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış büyük hacimde bilgileri yönetmek için strateji ve araçlar, Information Week tarafından, günümüzün iş dünyasında “yap ya da öl” gereklilikleri olarak nitelenmiştir. Precision Hawk’ın seçkin havadan haritalama yazılımı, tarım, petrol ve gaz, madencilik, destek ve ulaştırma endüstrilerini desteklemek üzere büyük veri analizlerinde kullanılmıştır.
- Ağ oluşturma: Birinin, endüstrisinin içinde ve dışında, fuarlarda, etkinliklerde ve mesleki organizasyonlarda iş arkadaşlarıyla ağ oluşturma, dış bilgi temininde yararlıdır.
- Kıyaslama: Kıyaslama, diğer firmaların en iyi uygulamalarının tanımlanması ve uyarlanması ile firmanızı geliştirmeniz için yollar bulur.
- Müşteri ve paydaşlarla bilgi paylaşma: Pek çok firma, müşteri ve tedarikçileri ile düzenli bilgi paylaşarak çok şey öğrenir.

Bu sayılanlar yanıtın tümü değildir. Alışılmış ya da sıradışı pek çok başka yaklaşıma verilen koşullar altında ulaşılabilir ve uygundur. Öğrenen organizasyonda, herkes katıldığında, çeşitli yaklaşımlar için geniş bir alan vardır. Önemli olan, firmanın hem günlük olan bitenden, hem de kendi rekabet çevresindeki uzun vadeli eğilimlerden haberdar-farkında olması ve bu kritik bilginin doğru zamanlamayla geniş biçimde paylaşılması ve uygun karar vericiye ulaştırılmasıdır (Ho Wook Shin ve diğerleri, 2016).

Bir bilgi kaynağı olarak sezgi: Analitik psikolojinin kurucusu sayılan İsviçreli psikiyatr Carl Jung, “Sezgi aklın gereğine karşı bir şeylere işaret etmez, aklın gereğinin temsil ettiği alanın dışındaki şeylere işaret eder” diyor (Roghanizad ve diğerleri, 2015). Benzer biçimde Einstein, “... bu yüzden sezgi dünyayı ilerletir, yalnızca düşüncenin aşındırılmış yolunu izlemek değil. Sezgi, bizim birbiriyle ilişkisiz gerçeklere bakmamızı ve onlar bir yasa altında bir araya getirilinceye kadar düşünmemizi sağlar.” demiştir. Deneycilik, eski bilginin toplamından başka bir şey değilken, sezgi, yeni bilginin babasıdır (W.Hermanns ve diğerleri, 1983). Tam da bu tanım, bir bilgi kaynağı olarak sezgiyi işaret ediyor. Sezgisel yargılar kendiliğinden ve çabasız olarak ortaya çıkar ve risk ve belirsizlik ortamında özellikle dikkat çekici olurlar (Inbar ve diğerleri,

2010). Son zamanlardaki çalışmalar, internet üzerinden güven niyetlerinin oluşumunda akıl dışı etkenlerin önemini onaylamıştır (Benedictus, 2008; Cyr ve Head, 2013; Cyr, Head ve Larios, 2010; Ding ve Lin, 2012; Komiak& Benbasat, 2004, 2006). Organizasyonların sezgileri ya da yorumları olmaz. İnsanların sezgileri ve yorumları olur (Amir Kabiri, 2006). Sezgi bir bilgi kaynağı olduğu gibi, öğrenme de insanı yeni sezgilere ve içeriklere götürür ve bu eylemlerden etkilendikçe, hataları tanımlayıp düzelttikçe, sık sık olur (Argyris & Schön, 1978). Sezgi, “insanın deneyim akışında varolan biçimlerin ve/veya olasılıkların ön bilinç farkındalığıdır” (Weick, 1995) diye tanımlanır ve bireysel düzeyde ortaya çıkar (Chadwick ve diğerleri, 2015). Risk ve belirsizlik ortamının, çağımız iş ve endüstri organizasyonları için olağan olduğu bilinirken, organizasyonları öğrenmeye zorlayan özel koşullar daha da fazla risk ve belirsizlik temsil ediyor. Risk ve belirsizlik ortamında özellikle dikkat çeken sezgi, bir öğrenme kaynağı olarak, deneyim, gözlem ve araştırmanın önemli bir tamamlayanıdır.

2.2 Bilginin Paylaşılması

Bireysel öğrenmenin organizasyonel öğrenmeye dönüşümü, bir organizasyon üyesinin, bilgi üretmesi ya da edinmesi ve bilgiye bir ortaklık anlamı vererek diğerleriyle paylaşması ile gerçekleşir (Crossan ve diğerleri, 1999; Huber, 1991). Bartol ve Srivastava (2002), bilgi paylaşımını, çalışanların uygun bilgiyi organizasyon boyunca diğerlerine yaymaları olarak tanımlıyor. Bock ve Kim’e göre (2002) ise, bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin en önemli kısmıdır. Çalışanların bilgi paylaşımının nihai amacı ise, bilginin organizasyon kaynaklarına ve varlıklarına aktarılmasıdır (Dawson, 2001). Öte yandan, etkinliklerin paylaşımı gönüllü olmak zorundadır ve zorlanamaz (Kaser&Miles, 2002). Bir çalışanın davranışları ve yetkinlikleri bilgi paylaşımını engelleyebilir (Szulanski, 1996; O’dell ve Greyson, 1998). Onlar bilginin paylaşım ve aktarımının önemi konusunda haberdar değildir. Kimi bireyler, bilgisiz görünüp, muhtemel kariyer fırsatlarına uygun bulunmamak gibi korkularla paylaşmaya davranışsal bir isteksizliğe sahiptirler. Çalışanlar kezâ kendi bildiklerini paylaştıktan sonra, üstünlüklerini ve bilgi mülkiyetini kaybetmekten korkarlar (Bartol ve Srivastava, 2002; Szulanski, 1996). Hislop’un çalışması (2003), bilgi paylaşımında en önemli etkenin çalışan davranışları olduğunu, çalışanın paylaşma motivasyonu olmadığını ortaya koyar. Wah (2000), bilgi yönetimi kurmanın önündeki önemli bir engelin, insanların bilgiyi saklama eğilimleri olduğunu söyler. Gerçekten de bilgiyi

saklama diye bir şey vardır. Hattâ paylaşma, varolan kazançlar, kayıplar ve “bilgi güçtür” vasatında doğal görülmez. Bilginin, paylaşıcılarının tümü yerine, seçilmiş koşulların vakalarının paylaşıldığı kısmî transferi, bilgi saklamanın daha yaygın bir biçimi olabilir (Goh, 2002; Yang, 2008).

Bilgi yaratma (ortaya çıkarma) süreci, bir farkındalık yaratma süreciyle ortaya çıkarılmış kişisel bilgiyle, bireysel düzeyde başlar (Cohen ve Levinthal, 1990; Nonaka, 1994; Weick, 1995). Birey, kendi kişisel bilgisini diğerleriyle paylaşmaya başladığında, diğerleri bunu edinmek ve anlam yüklemek durumunda kalır (Cohen ve Levinthal, 1990; Nonaka ve Von Krogh, 2009). Bu etkileşim, hem farkındalık yaratma hem de farkındalık önerme süreçlerini temsil eder (Gioia ve Chittipeddi, 1991). Kişiler arası etkileşimle, ortak bilgi, etkileşen tüm kişilerin kişisel bilgisinde bilgi konuşma süreci olarak anlamının tartışıldığı ortak farkındalık yaratma süreci olarak ortaya çıkarılır (Nonaka ve Von Krogh, 2009). Bu düzeyde organizasyonel öğrenme ortaya çıkmamıştır. Çünkü yeni kişiler ve ortak bilgi kaydedilmemiştir ve yenileşmenin yaratılması amacıyla organizasyonel yapıya uygulanmamıştır (Argote, 2012; Crossan ve Berdrow, 2003; Crossan ve diğerleri, 1999; Jensen, Johnson, Lorenz ve Lundvall, 2017).

O nedenle, bu iki fenomen bilgi yaratma ve organizasyonel öğrenme ile hem ayrı ayrı hem de birbirleriyle ilişkili varlıklar olarak çalışmak olanaklıdır (Brix, 2017). Ancak, farklı küme düzeylerinde öğrenme ve bilginin ortaya çıkarılması işaret eder ki, sırf organizasyon üyelerinin yeni bilgi yaratıyor ve sonuç olarak bilgilenen bireylere dönüşüyor olmaları, organizasyonel öğrenmeyi garanti etmez (Brusoni ve Rosenkranz, 2014; Jensen ve diğerleri, 2007). Böylece Crossan ve diğerleri (2011) ve Brix’in (2014), bilginin öğrenme süreci üzerinden ortaya çıkarıldığı ve aynı bilginin farklı küme düzeylerinde ortaya çıkan öğrenmeyi etkilediği önermeleri hatırlıyoruz.

Bilgi Paylaşım Etmenleri: Bilgi paylaşmakla ilgili pek çok çalışma vardır ve toplu olarak bu çalışmalar, bilgi paylaşımı davranışını etkilediğine inanılan bazı etmenleri tanımlar. Bu araştırmacılar, bilgi paylaşımını etkileyen etmenlerin, bireysel psikoloji, sosyal ve organizasyonel kültür ve teknolojik etmenler olduğuna işaret etmişlerdir (En, 2010; Eugene, 2010; Habeeba, 2000; Fong ve diğerleri, 2011; Hislop, 2009). Liu (2008) ve Henriks’e (1999) göre, bilgi teknolojileri ve bilgi taşınımı konularındaki gelişmeler nedeniyle, ICT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri), bilgi paylaşımını kolaylaştıran dikkat çekici bir araç olarak önemli bir duruma gelmiştir. Araştırmacılar

tarafından bilgi paylaşımında teknolojik gelişmeler en önemli etmen olarak değerlendirilse de, bilgi paylaşımında başarının anahtarı, insan etmenidir (Liu, 2008; Al Hawamdeh, 2003). Chatzoglou ve Vramaki'ye (2009) göre bilgi paylaşma davranışını etkileyen en belirleyici etmen, bireysel perspektiftir. Önceki çalışmaların sonuçlarına göre bireysel psikolojinin bilgi paylaşma davranışı üzerine kesin etkisi vardır. Örneğin pek çok çalışmanın bulguları, güven (En, 2011; Eze ve diğerleri, 2013; Fathi ve diğerleri, 2011), kişisel etki (Al-Qadhi, 2013; Zhang ve Ng, 2012; Jolae, 2012), tavır (En, 2011; Wu ve Zhu, 2012) ve hoşlanmanın (Wu ve Zhu, 2012; Anitha, 2006) bilgi paylaşımında kritik başarı etmenleri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Yine de insanlar, karşılığında bir şey almadan bilgi vermeyebilirler. Dahası, çalışanlar, teşvikler marifetiyle bilgilerini diğerleriyle paylaşma konusunda daha fazla motive olabilirler (Hsu ve Wang, 2008). Hislop'a (2009) göre bilgi paylaşımının en olası yararı ödül ve teşvikle gelir. Teşvik, çalışanlar arasında bilgi paylaşma davranışını ortaya çıkarma, büyütme ve destekleme aracı olarak kullanılabilir (Fong ve diğerleri, 2011; En, 2011; Eze ve diğerleri, 2013; Fathi ve diğerleri, 2011). Ancak, Wu ve Zhu (2012) ; Zhang ve Ng (2012); Anitha (2006) ve Habeeba (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar göstermiştir ki, ödül, bilgi paylaşma davranışını etkilememektedir. Ödülün kişisel davranışı kalıcı biçimde biçimlendiren bir etkisinden çok, yalnızca bilgi paylaşmayı başlatan bir tetik etkisi olduğu anlaşılmaktadır (Zhang ve Ng, 2012).

Pek çok durumda, işe hâkimiyet ve iş tatmini (Teh ve Sun, 2012; Eze ve diğerleri, 2013), performansın takdiri ve farkındalığı gibi organizasyonel etmenler, kezâ çalışanlar arasında bilgi paylaşma davranışı motivasyonunu arttırmaya yararlı olur (Hendriks, 1999; Fong ve diğerleri, 2011). Ayrıca organizasyonel kültür (Wu ve Zhu, 2012; Anitha, 2006; Terlokchand, 2010), üst yönetim desteği (Al-Qadhi, 2013; Yee, 2010) ve organizasyonel ilişki (Lee ve Yu, 2011; Fathi ve diğerleri, 2011) bilgi paylaşma davranışını etkiler.

Bir organizasyonun beklenmedik iş çevreleriyle baş etmesini ve performansını arttırmasını sağlayan, organizasyon rekabetçiliğinde önemli bir rol oynadığı için dikkat çekmiş bulunan organizasyonun öğrenme yeteneğini işaret eden organizasyonel öğrenme ve organizasyon performansı (Milia ve Birdi, 2010 ; Oh ve Kuchinke, 2017 ; Prieto ve Revilla, 2006) üzerinde organizasyonel öğrenme yeteneğinin etkisini kanıtlayan pek çok sayısal çalışma vardır (Chiva ve diğerleri, 2007 ; Jerez-Gomez ve

diğerleri, 2005). Sistemde algılanan haksızlıklar ve yöneticilere güvenmeme bir güç olarak görülebilir ve endişeli çalışanlar, çıktılarını ileri ya da geri beslememe biçiminde tepki verebilir (Schilling ve Kluge, 2009 ; Vince, 2001). Park ve Kim'e (2015) göre, bilgi paylaşma, sosyal ilişkilerde güvene ve organizasyon yapısına bağlıdır.

Sonuç itibarıyla, liderliğe güven ve merkezi olmayan sistem, bilginin bireyden organizasyona ya da tersi yönde taşınımı için gereklidir. Organizasyonda adalet, herkes tarafından sisteme saygı duyulmasını sağlar (Leventhal, 1980). Yönetime güven, keza, bilgi paylaşma kararında önemli bir etmendir ve riskli bir duruma yöneticinin tepkisinin istenen çıktılarla sonuçlanacağı biçiminde değerlendirilir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Genelde bilgi paylaşma bilgi yönetimi içinde önemli bir içerik temsil eder. Burada bilgiyi organize etme, yapılandırma ve birleştirme ana süreçlerdir (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey ve Parak (2003), bilgi aktarımında anahtar etmenin yatırımcının orijinal bilgisi değil fakat daha çok bilgiyi alanın, bilgiyi edindiği ve süreçlerde kullandığı kapsam olduğuna işaret ederler. Yine de, organizasyonlar, yalnızca kullanım potansiyeli olan bilgiyi edinip, içselleştirmelidir (Harrison & Leitch, 2005). Boal vurgular ki, sessiz bilgi, ilgili kişiler arasında güçlü bağlar gerektiren, güçlü sosyal ağ bağları marifetiyle öne çıkarılır.

Bilgi paylaşımını etkileyecek en önemli boyutlardan biri sosyal sermayedir (Robert ve diğerleri, 2008). Dünya Bankası tarafından “insanların istenilen hedeflere ulaşmak için eylem koordine etmelerini sağlayan toplumsal yapıların içine tutunmuş ilkeler ve toplumsal ilişkiler” olarak tanımlanmış bulunan sosyal sermaye için, Robert Putnam, ortak yararlar için eşgüdüm ve işbirliğine olanak veren ağlar, ilkeler ve sosyal güven gibi sosyal organizasyonların özelliklerine işaret eder. Dahası, sosyal sermaye, değer yaratabilen bir ortak kaynaktır. Sosyal sermaye yalnızca bireyler arasında bir ortak anlayışa neden olmaz, fakat insanları ortak hedeflere ulaşmaya zorlar (Kwon ve Adler, 2014). Sosyal sermaye üç boyuttan oluşur :

*Yapısal sermaye

*Algısal sermaye

*İlişkisel sermaye

(Huysman & Wulf, 2004)

Bu üç boyut da kullanıcıların bilgi paylaşma davranışını olumlu etkiler.

Organizasyonlarda bilgi paylaşımı çabalarına çözüm ararken araştırmacılar hem bireysel psikoloji hem de organizasyonel perspektiften bakmaya çalışmışlardır. Ancak sonuçlar arasında tam bir uyum olmadığı gibi, kimi zaman birbiriyle çelişen sonuçlar ortaya çıkabilmiştir. Bu çerçevede bilgi paylaşımını etkileyen etmenler, dikkatli ve özenli bir yaklaşımla değerlendirilmelidir (En, 2011; Suzilawati Ibrahim ve diğerleri, 2015).

2.3 Bilginin Tartışılması, Değerlendirilmesi ve Bilgide Ortaklaşma

Bilgi paylaşılması bireysel bir etkinliktir. Bu hâliyle henüz organizasyona mâl olmamıştır ve organizasyonel öğrenmeye konu edilmemiştir. Çalışanların bilgi paylaşımını izleyen adım açıktır ki, organizasyona ve işleyişe de ilişkin kimi bilgi, düşünce ve yargılarda ortaklaşılmasıyla sonuçlanacak bir dizi görüşmeler ve tartışmalardır. Süreç (ve elbette organizasyon) performansını arttırmayı hedefleyen ve bu hedefe uygun başlıklar altında yürütülecek tartışmalar, tartışma içeriğini, kendi bulundukları -ve birbirlerinden farklı ya da aynı- yerlerden bakarak değerlendiren çalışanlara, konulara farklı açılardan bakma olanağı verecek ve hem öğrenme hacmini büyütecek hem de bir ortaklaşma zemini yaratacaktır. Yinelemek gerekirse, kişiler arası etkileşimle, ortak bilgi, etkileşen tüm kişilerin kişisel bilgisiyle bilgi konuşma süreci olarak anlamının tartışıldığı ortak farkındalık yaratma süreci olarak ortaya çıkarılır (Nonaka ve Von Krogh, 2009). Kaldı ki, etkili bir öğrenen organizasyondan beklenen, organizasyondaki bireylerin zihinsel modellerinin birbirlerine yaklaşması ve ortak amaç ve tercihler biçiminde ifâde edilen bir paylaşılan vizyon ile sonuçlanmasıdır. Bu paylaşılan vizyon, ortak gerçeklik ve kısıtların farkındalığından çıkmalıdır. Böyle bir yaklaşmanın dışavurumları, etkili bir organizasyonel öğrenmenin göstergeleridir de. Organizasyonel öğrenmenin içeriği, ortak eylemle tatmin edilecek bir ortak istek olduğunu ve dahası öğrenme ile ulaşılabilir ortak ilerleme potansiyeli olduğunu varsayar. Burada temel olarak üç kritik konudan söz edebiliriz: Birincisi, ortak olarak arzu edilenler yani tercihler, İkincisi, ortak araçların hangi tercihlerle tatmin edileceği ve üçüncüsü, tatmini arttırmak üzere bu araçların kullanılacağı yol ve yöntemler, kısacası bir üretim sistemidir (J.Michael Spector ve diğerleri, 2006). Bu çerçevede, bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide

ortaklaşma adımı, bilginin ortaya çıkarılması ve bilginin paylaşılması adımlarının ardından organizasyonel öğrenmenin görünür hâle geldiği adımdır.

Bilgi işleme ve değerlendirme yetenekleri, organizasyonların, organizasyonel bilgiyi elde ettikleri, paylaştıkları ve ondan yararlandıkları sistematik bir süreçtir. Süreçler, araştırmacıların kabullerine ve çalışmalarının doğasına göre farklılıklar gösterir. Örneğin süreçler, elde etme, dönüştürme uygulama ve koruma (Gold ve diğerleri, 2001; Fan ve diğerleri, 2009; Liu ve Deng, 2015); elde etme dönüştürme ve uygulama (Ju ve diğerleri, 2006); elde etme, arıtma, depolama ve paylaşma (Liu ve diğerleri, 2004); yaratma, transfer etme, bütünleştirme ve uygulama (Wu ve Chen, 2014); transfer etme, dönüştürme ve koruma (Tseng ve Lee, 2014; Tseng, 2014), elde etme, paylaşma uygulama (Gharakhani ve Mousakhani, 2012); elde etme, yayma, yararlanma (Chen ve Fong, 2012) biçiminde farklılıklar gösterebilir. Sonuç olarak, bilgi işleme-değerlendirme yetenekleri, iç ve dış kaynaklardan bilgi edinerek başlayan sistematik süreçler olarak değerlendirilir. Ardından, tekerleğin yeniden icadını önlemek üzere yeni bilgi yaratmak için organizasyon üyeleri arasında paylaşılır. Son olarak, paylaşılan bilgiden organizasyon ve üyelerince yararlanılır (Saad Alaarj ve diğerleri, 2016).

Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma sürecinde kritik etmenlerden biri güvendir. Güven, organizasyonel rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve karşılıklı bağımlılıkları çerçevesinde çok farklı organizasyon üyelerinin niyet ve davranışları konusunda bireylerin olumlu beklentisi olarak tanımlanır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Pek çok durumda bir organizasyonun üyeleri arasında güvenin varlığı, rekabet avantajı ya da dikkat çeken bir organizasyonel yetenek olarak zemin yaratır (Zanini ve Migueles, 2013). Güven, performans ve kriz zamanlarında organizasyon üyelerinin iyi hissetmeleri için önemlidir (Mishra, 1996). Güven varlığı, bilgi paylaşma kültürünü ve bilgi transferini yükseltir (Sandhawalia ve Dalcher, 2011). Diğer yandan, güven eksikliği, çalışanların bilgi ve deneyimlerini organizasyonun diğer üyeleriyle paylaşmamalarının nedeni olarak ifade edilmiştir (Currie ve Kerrin, 2003; Gharakhani ve Mousakhani, 2012; Holste ve Fields, 2010). Literatürden kanıtlar, güvenin, bilgi paylaşımı, elde edilmesi ve transferi konusunda aracı rolü olduğunu göstermiştir (Lewin ve Cross, 2004; Niu, 2010; Saad Alaarj ve diğerleri, 2016).

Bu adımda, süreçleri ve yapıları gözönünde tutmak, organizasyona, öğrenmeyi kolaylaştırma yönünde yardımcı olur. Organizasyonel öğrenme, birbiriyle ilişkili ama aynı zamanda birbirinden farklı bu iki içeriğin ürünüdür. Gerçekten de organizasyonel öğrenmede süreçler ve öğrenen organizasyonda yapılar, ana durumu biçimlendirir. Organizasyonel öğrenmede bilgiyi ve bireysel ve organizasyonel öğrenmeyi geliştirmek için öğrenme süreçleri düzenlenir ama öğrenen organizasyonda üyelerin öğrenmesini kolaylaştırmak ve takım uyumunun gücünü geliştirmek için bir organizasyon planı öne çıkarılır. Bu içerikler çok yakındır, çünkü organizasyonel öğrenmeden yararlanmak, organizasyonu amaçlı ve öğrenen kılmasını sağlayan bir öğrenme sürecinin gerçekleştirilmesini ve uygulanmasına olanak veren bir özellikler seti gerektirir (Allameh ve Moghadami, 2010; Saadat ve diğerleri, 2016).

Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma süreci açık, kendiliğinden ve kendi ölçüsünde bir bilgi yönetim sürecidir. Organizasyonel bağlamda bilginin üç boyutu, bilgi yönetimi girişimlerini karmaşık ve hiç kolay olmayan bir çaba hâline getirir. Organizasyonlarda bilginin yaratılması, yayılması ve bilgiden yararlanılması, bilgi yaratmanın dört temel unsurunu sürekli biçimde yönetmeden olanaklı olmaz (Nonaka, 1994): “Sosyalleşme” (sözsüz bilgiden, yeni sözsüz bilgiye), “eklemleştirme” (sözsüz bilgiden, açık bilgiye), “bir araya getirme” (açık bilgiden, açık bilgiye) ve “özümseme” (sözsüz biçimden, açık biçime). Kezâ, bilgi transferi için hem temel organizasyon stratejilerini (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999) bilgi veritabanlarından yararlanma ve çalışanların yeniden kullanılabilir düzenlenmiş bilgiyle buluşturmaya dayanan “düzenleme” ve hem de daha çok uzmanlar arasında doğrudan işbirliği içinde karşılıklı etkileşime dayanan ve küçük insan gruplarına işaret eden “kişiselleştirme” olmadan (Kogut ve Zander, 1992) ve bilgi temini ve “yaparak bilgi edinme” konularına uygun bir farkındalık vermeden olanaklı olmaz (Argyris, 1993; Babnik ve diğerleri, 2014).

Bu tartışma, bireyler arasında bilgi yaratma, paylaşma ve bilgiden yararlanma amacıyla bireyler arasında sosyalizasyon, yüz yüze ilişki ve işbirliğine dayalı etkileşimin önemine vurgu yapıyor (Janz ve Prasarnphanich, 2003). Bu işbirliği ortamında insanları aynı görev ya da aynı amaç için birlikte çalışmak üzere bir araya getirme, böylece düşüncelerin, deneyimlerin ve bunların yansımalarının paylaşılabilmesi ve çoğaltılabilmesi bilgi imi için zorunludur (Alavi ve Leidner, 2001). Takım uyumu ve diyalog, etkili bir organizasyonel öğrenmenin anahtarı ve öğrenen

organizasyonun anahtar özelliğidir (Lahteenmaki, Toivonen ve Mattile, 2001; Nonaka, 1994; Offenbeek, 2001; Preskil ve Torres, 1999; Tsoukas ve Vladimirov, 2001) ve bilgi yönetimi bağlamında da önemini varsaymak makûldür. Takım uyumlu iş çevresi; çalışanların, birlikte çalışarak, bilgi paylaşarak diyalog ve tartışmayla yeni bilgiler yaratarak birbirlerinden öğrenmeleri için fırsatlar sunar (Nonaka, 1994). Organizasyon, bireysel bilgiyi edinmeyi ve ondan yararlanmayı amaçlayan bir kurumdur. Bir takım ya da grup, o nedenle, bireysel bilginin dışa çıkmasını ve edinilmesini sağlayan ve bilgiden yararlanma üzerinden değer yaratan bir temel yapıdır (Grant, 1996).

Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma adımı açıktır ki, bir çalışanlar takımı-grubu arasında gerçekleşir. Birbiriyle nasıl ilişkilenen, nasıl işleyen, nasıl bir takımın organizasyonel öğrenmeyi geliştirecek bir etkinlik sağlayacağı da pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Guzzu ve Dickinson (1996), bir takımı, birbirini bir sosyal varlık olarak gören ve kendileri de öyle görülen, ortaya koydukları görevleri itibarıyla birbirlerine bağımlı ve bir ya da birden fazla ve daha büyük sosyal sistemlere ilişkin bireyler olarak tanımlar. Literatürde, organizasyonel öğrenmeye süreç odaklı yaklaşım iyi tanınır. Argyris ve Schön (1978) öğrenmeyi, hataları belirleme ve düzeltme süreci olarak tanımlamıştır. Organizasyonel öğrenmeye bu yaklaşımın kökleri, John Dewey'in deneyimden öğrenme kuramındadır. Dewey, deneyimden öğrenmeyi, deneyimin yeniden düzenlenmesi ve yeniden yapılandırılması, eylemlerin ileri giden bir planlanması, uygulaması ve üzerinden sonuç çıkarma ve düzenlenmesi olarak tanımlamıştır (Elkjaer, 1999). Takımlardaki öğrenme davranışı bakımından ağırlık, bu tür etkinliklerdedir. Takım üyelerince uygulanan etkinlikler, onların yarattığı, paylaştığı ve yararlandığı bilgiler üzerinden gerçekleşir (Argote, 1999). Öğrenme etkinliklerine örnekler (Edmonson, 1999; Preskil ve Torres, 1999) geri bildirim aramak, yardım istemek, soru sormak, hatalar hakkında konuşmak, bilgi paylaşmak, tartışmak, deney yapmak, eylem planlamak ve uygulamaktır. Edmonson'un (1999) çalışması üzerine, Savelsbergh ve diğerleri (2009) Takım öğrenme davranışlarının şu beş boyutunu içeren bir "Takım Öğrenme Davranışları için Çok Boyutlu Ölçüm Aracı" geliştirmiş ve kabul ettirmiştir:

- 1) Anlamanın araştırılması ve yeniden yapılandırılması
- 2) Ortak yansıtma

- 3) Hata yönetimi
- 4) Geri bildirim davranışı
- 5) Deneyimleme

Bu grup dinamiklerinin birey ve takım performansına olumlu etkisi olsa da (Fister, 2004; Argote, Gruenfeld ve Naquin, 2001) çoğunlukla farkına varılmaz (Edmonson, 1999).

Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma süreci, farklı takım üyelerinin önerdiği paylaşılan bir düşüncenin geliştirilmesinden daha fazla bir şey olabilir. Diyalog gibi bütünleştirici takım süreçleri vasıtasıyla takım üyeleri, diğerlerinin bilgi, yetenek, düşünce ve yaratıcı düşüncelerini tamamlayabilir, onlarla karşı karşıya kalabilir ve bütünleşebilir (Burke ve diğerleri, 2008; West, 2002). Bu, paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesini ve varolan kişisel vizyonun zenginleştirilmesini sağlar (Senge, 1990). Çalışmalar ortaya çıkarmıştır ki, takım üyelerinin, ortaya konmuş bilgi, yetenekler, düşünceler ya da yaratıcı düşüncelerle nasıl ilişkilendiğine bağlı olarak, iki türlü ortak eylem ortaya çıkar: Birlikte yapılandırma ve yapıcı çelişki.

Birlikte yapılandırma, paylaşılan bilgiyi ve paylaşılan anlamı iyileştirme, yapılandırma ya da orijinal bir öneriyi bir biçimde düzenleyerek geliştirmenin ortak sürecidir (Baker, 1994; Van den Bossche ve diğerleri, 2006). Birlikte yapılandırmanın gerçekleşmesi için, paylaşma bir ön koşuldur (Van den Bossche ve diğerleri, 2006). Yine de birlikte yapılandırma sırasında takım üyeleri, paylaşılan bilginin, yeteneklerin, düşüncelerin ve yaratıcı düşüncelerin, kendini yineleyen tanıma, yineleme, yorumlama, beyân etme, sorgulama, kesinleştirme ve tamamlama çevrimleriyle ilişkilendirirken, karşılıklı eylemlerini bir adım ileriye taşırlar. Kişiler arasındaki uyumun araştırılması ışığında, takım üyeleri, birbirlerinin varolan düşünce, dil ve eylem kalıplarını iyileştirir ve genişletir (London, Polzer ve Omoregie, 2005). Bu, takım için daha önce ulaşılabilir olmayan bilgiye ve anlama götürür (Van den Bossche ve diğerleri, 2006; Wilson ve diğerleri, 2007).

Yapıcı çelişki, takım içindeki kimlik, fikir ve benzeri farklılıkları ortaya çıkarır. Burada, farklılık ve açık iletişimden ortaya çıkan ve daha ileri iletişime ve bir tür geçici anlaşmaya götüren bir çelişki ya da özenli bir tartışma olarak tanımlanır (Van den Bossche, 2006). Yapıcı çelişkinin önemi daha pek çok araştırmacı tarafından da söz

konusu edilmiştir. Bunlar: Barric, Steward, Neubert ve Mount, 1998; Cohen, Bailey, 1997; Dechant ve diğerleri, 1993; De Dreu, 2006; Edmonson, 2002; Ellis ve diğerleri, MacCarthy & Garavan, 2008; Foldy, 2004; Jansen ve diğerleri, 2009; Johnson, Johnson ve Smith, 2007; Kazl, Marsick ve Dechand, 1997; Levine, Resnick ve Higgins, 1993; Mathieu ve diğerleri, 2008; Macgrath, Arrow ve Berdahl, 2000; Senge, 1990; Sundström ve diğerleri, 2000; Tjosvold, Poon ve Yu, 2005; Tjosvold ve Yu, 2007; Topping ve Ehly, 2001; Van den Bossche ve diğerleri, 2006; Van Opffenbeck, 2001 ve diğerleri. Farklı yapıcı çelişki türlerinden söz etmek mümkün olsa da, bu çalışmada takım öğrenme süreci bir küme yapı olarak değerlendiriliyor. Savelsberg, Van der Hijden ve Poell (2009) örneğin, konuyu, farklı bakışlar, hata analizleri ve hata iletişimini araştırarak ayırmıştır. Yine de genel itibarıyla söylenebilir ki, yapıcı çelişkiler takım üyelerini konfor alanlarının dışına çıkarır. Bu hareket, daha temel dönüşümleri kolaylaştırmak için kuramlaştırılmıştır (Mezirow, Merriam ve Caffarella, 1999; Sessa ve London, 2008). Bu bizim ilkel ve daha temel algılamalarımız ve inançlarımızı dönüştüren etkin bir durumumuzu harekete geçirir (Topping ve Ehly, 2001). Bir farklı analizde, De Dreue ve Wingart (2003) yapıcı çelişkilerin nasıl öğrenmeye ve içerik gelişimine yol açtığını göstermişlerdir. Olağan bir çelişkide, takım üyeleri, bir yandan farklılıklarını bir paradoks gibi alırlar ve çelişen unsurların birini yok sayarak paradoksu çözebilirler, diğer yandan, olağan bir çelişki, sorunun anlaşılmasındaki farklılık yerine, bir kişisel, duygusal tepki olarak görülebilir. Her iki durumda da bir yapıcı çelişki sözkonusu değildir ve çelişki, zihinsel modelleri çözmek yerine dondurur. Sonuç itibarıyla, bir çelişkinin yapıcılığının, onun doğasına bağlı olduğunu pek çok araştırmacı tartışmıştır: Örneğin, etkin-ilişkisel çelişkiye karşılık algısal-görevsel çelişki (De Dreue ve Weingart, 2003). Jehn (1995) örneğin, takım performansı için, orta düzeyde görev çelişkileri yararlı iken, ilişkisel çelişkilerin işlevsiz olduğunu göstermiştir. Van den Bossche ve diğerleri (2005), bu sonuçlara, takım performansına ya da takım öğrenmesine yardımcı olan görev çelişkilerinin ortaya çıkışı olmadığını ve yapıcı çelişkiler üzerinden görüş farklılıklarındaki edinilmesi gereken çabalar olduğunu göstererek katkıda bulunmuştur. Sonuç itibarıyla, uygulamada, birlikte yapılandırma ve yapıcı çelişki birbirine sarılı durumda ve birbirini güçlendirerek birlikte varolur. Öğrenmek isteyen herhangi bir takımın öncelikli görevi, yapıcı çelişki ve birlikte yapılandırmanın işe yarar biçimde bir arada olacağı bir diyalog alanı yaratmaktır (Jansen ve diğerleri, 200; Senge, 1990; Van den Bossche ve diğerleri, 2006). Takımlar yalnızca çelişki ve uyum arasındaki gerilim

alanında sürekli ilerleyen bir denge bulduklarında ve bulmayı sürdürdüklerinde etkili bir öğrenmeyi gerçekleştirebilirler (Wildemeersch, Jansen, Vandenabeele ve Jans, 1997; Wildemeersch, 2007). Birlikte yapılandırma ya da yapıcı çelişkilerin varolmadığı aşırılıklarda, öğrenme de olmaz (Decuyper ve diğerleri, 2010).

2.4 Ortaklaşılın Bilginin Uygulanması ve Sürece Katılması

Ortaklaşılın bilgi, bir yandan varolan bilgiyi, diğer yandan da yeni bilgiyi içerir. Organizasyon performansı gelişiminin aynı zamanda çalışanların bu ortaklaşığı bilginin uygulanmasının bir çıktısı olması beklenir. O nedenle performansı yükseltmek üzere ortaklaşılın bilginin hızla varolan işleyiş içinde uygulanması gerekir. Öğrenmenin sürekli bir hâl olmasının önemi burada da ortaya çıkar. Bu uygulamanın yakın biçimde takibiyle, uygulamanın verdiği sonuçların değerlendirilmesi, sürmekte olan bir öğrenme hâlidir.

Ortaklaşılın bilginin uygulanmasıyla organizasyon, organizasyonel bilgiden yararlanmaya başlar. Bilgiden yararlanma, yeni transfer edilmiş bilginin performans çıktılarını geliştirmek üzere işletme rutinlerini düzenleme ve yaratması olarak tanımlanır (Lee ve diğerleri, 2011). Daha önceki çalışmalar, organizasyon performansında bilginin etkisini almak için organizasyon sürecinde etkili biçimde kullanılmalıdır. Bu yüzden, bilgiden elde edilen yararlar ancak elde edilmiş ve paylaşılan bilgiler organizasyon performansını etkileyecek yeteneklere dönüştürüldüğünde gerçekleşir (Saeleim, Khalil, 2007; Zahra&George, 2002; Saad Alarj ve diğerleri, 2016).

Uygulamadan alınan sonuçların, yine bir öğrenme fonksiyonu olarak değerlendirilmesi sonucunda başarılı bulunanları, yâni organizasyon performansının artışına yol açanları artık organizasyon tarafından edinilecektir ya da başka bir deyişle ilgili olduğu sürece katılacak ve o süreci yöneten bilginin bir parçası, tamamlayıcı olacaktır. Bu bilginin bir paralel etkinlikte kayıt altına alınmasıyla öğrenme süreci bu bilgi düzeyinde ve ölçeğinde tamamlanacaktır.

2.5 Sürecin Kayıt Altına Alınması

Bilgi, işleyiş performansı uyarınca paylaştırılıp içselleştirildikten sonra, bireyler ve organizasyonlar bu bilgiyi düzenleyerek ve yönergeler gibi her türlü aracı kullanarak

organizasyonel hafızaya almalıdırlar (Zollo ve Winter, 2002). Dahası, organizasyonda dinamik yetenekleri biçimlendirme konusundaki geniş bakışları çerçevesinde Zollo ve Winter, organizasyonel belleğin bu düzenlenmiş sürecinin, organizasyonel bilginin etkili bir yayılmasına yol açtığını söylerler. Bu bilgi, önceki bireysel deneyimler, varolan iç rutinler, yeni işletim rutinleri ve organizasyon yönetimine ilişkin her türlü bilgiyi içerir.

Hickins’e göre (2000), “insanlar bilgi varlığına içerik ekleme konusunda isteksizdir ve herkes de veri tabanının içerdiği bilgi kadar değerli olduğunu bilir”. Bilgiyi tutma ve koruma, önemli bir süreçtir. Bilgi yönetimi, bilgi ağları ve teknolojileri konusunda, bir araya getirmek, planlamak ve organize etmek başlıklarıyla ilgili olarak birileri sorumluluk almadıkça başarılı olamaz. Gerçekte, bilgi konuşularak ve rutinler içinde kullanılarak transfer edilebilir. Ancak, şu da olanaklıdır ki, insanlar apaçık kayıtları organizasyonel sistemin bir parçası olarak akılda tutmaz. Çalışanlar gelip gittikçe ve liderlik ya da sahiplik değiştikçe, bilgi dağılabilir. Bu konuda bir kanıt, “organizasyonlar rastlantılarla öğrenir ve öğrendiğini, nadiren, organizasyonel belleğe eklenebilir bir bilgi olarak dönüştürülebilir bir biçimde koruyabilir” diyen Wagner (2003) tarafından sağlanmıştır.

Argote’nin (1999) organizasyonel öğrenme araştırması, bilginin üç farklı bellek sisteminde saklandığını gösterir:

- 1) Bireysel bellek
- 2) Bir organizasyonun bilgi teknolojileri ve araçları
- 3) Organizasyonun yapısı ve rutinleri

Çalışan dönüşümü yüksekse ve bireysel bilgi korunamıyorsa, her üçü de bundan zarar görür. Bireysel bilginin herkesin ulaşabileceği bellek sistemlerine yerleştirilmesi, insan kaynakları yöneticilerinin önemli bir konusudur ve özellikle yüksek işgücü dönüşümü koşullarında bu daha da çok böyledir.

Böyle bir sisteme otel endüstrisinden ilginç bir örnek, Marriot zinciri çalışanlarının günlük operasyonlar ve standart operasyon süreçlerine ilişkin bilgilerinin, kalıcı müşteri hizmeti sağlayabilmek için depolandığı kodlama sistemidir (Gupta ve Govindarajan, 2000). Buna aynı zamanda, işe uygun yeni bilgi paylaşımlar, yaratan ve yayanlar için ödül sistemi eşlik etmektedir. Ritz Carlton zincirinde benzeri bir uygulama, ilk ziyaretlerinde konukların özel ilgi ve meraklarını sonradan

kişiselleştirilmiş muamele için kullanılmak üzere kaydederek, müşteri bağlılığını destekliyor (Davenport, Harris ve Kohli, 2001; Yang, 2008).



3. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİNDE ÖĞRENEN TAKIMLAR

Bu konuya başlangıç cümlesi olabilecek çok net bir saptamayı Senge yapmıştır: “Çağdaş organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Sporda, uygulamalı sanatlarda, bilimde ve hattâ arasına bile olsa iş dünyasında, takımın zekâ düzeyinin takımdaki bireylerin zekâ düzeyini aştığı ve takımların eşgüdümlü eylem için olağanüstü kapasiteler geliştirdiği çarpıcı örnekler vardır. Takımlar gerçekten öğrendiğinde, sadece olağanüstü sonuçlar elde etmekle kalmaz, takımın bireyleri de başka türlü olabileceğinden daha hızlı yetişirler (Peter Senge, 2016).

Senge “öğrenen takımlar” a yaptığı gönderme konusunda yalnız değil. Pek çok araştırmacı daha organizasyonel öğrenme sürecinin bir takım etkinliği olması gerektiği yönünde sonuçlar paylaşmaktadır.

Günümüzde organizasyonlar, iş grupları ve takımlara dayanıyor. Üyeler arasında paylaşılan bir güven yaratmayı kolaylaştırarak, bilgi paylaşma, diyalog ve tartışmalarla yeni düşünceler üretme fırsatları saptayarak takımlar, öğrenmenin ve inovasyonun çekirdek temsilcileri olarak davranırlar (Offenbeck, 2001). Takım üyelerinin etkinlikleri, yarattıkları, paylaştıkları ve yararlandıkları bilgi üzerinden olur (Argote, 1999). Öğrenme etkinlikleri örneklerini ise, (Edmonson, 1999; Preskill ve Torres, 1999):

- Geri besleme
- Arama
- Yardım isteme
- Sorular sorma
- Hatalara ilişkin konuşma
- Bilgi paylaşma
- Tartışma
- Deneme

- Eylem planlama
- Uygulama

oluşturur (Katarina Babnik ve diğerleri, 2014).

Lick, 2006 yılındaki “A new perspective on organisational learning: Creating learning teams” çalışmasında, öğrenen organizasyonlarda ortak iş sistemleri ve takımlar konusuna önemli biçimde odaklanır. Lick önceki çalışmaları esas alarak, özellikleri bu başlık altındaki başka çalışmalarda da sözedildiği üzere etkili takımları, sinerji yaratan öğrenen topluluklar olarak tanımlar. Lick’in çerçevesinin en ilginç yanı, takım üyesi bireylerin, diğerleri için yol gösterici ya da avukat gibi davrandıkları ve sırayla diğer takım üyelerince yönlendirilip desteklendikleri ortak yönetim kavramıdır. Etkili öğrenme takımlarının bir organizasyon içinde uygulamaya alınması, organizasyon içinde ve organizasyon boyunca kaynakların, sistemlerin, ilişkilerin ve ilgili unsurların ayarlanmasını gerektirir (J.Michael Spector ve diğerleri, 2006).

Geçmiş yıllarda takım öğrenmesi konusuna ışık tutmak üzere çok sayıda çalışmalar yapılmıştır (Decuyper ve diğerleri, 2010; Edmonson, Dillon, Roloff, 2007; Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, West ve Moon, 2003; Jehn ve Rupert, 2007; Knapp, 2010; Kozlowski ve Ilgen, 2006; London, Polzer ve Omorigie, 2005; Wilson, Goodman ve Cronin, 2007). 1990 yılından bu yana da takım öğrenmesi konusundaki yayınlar çok artmıştır (1990-1999: 178 referans, 2000-2007: 214 referans, Decuyper ve diğerleri, 2010).

Takım öğrenmesi genel olarak, takımlar, takım üyeleri, organizasyonlar vb. için, dairesel olarak değişim ya da gelişme üreten takım düzeyinde süreçlerin bir derlemesi olarak tanımlanmıştır (Decuyper ve diğerleri, 2010). Bu, takım üyeleri arasında karşılıklı etkileşim ve değişimin dinamik bir davranışsal sürecidir (Kozlowski, Ilgen, 2006). Bir derleme olarak takım öğrenmesi, farklı süreç türlerinin değişen kombinasyonlarından oluşur. Dairesel işleyiş ise, bu süreçlerin giderek kendilerini de etkileyecek belirli çıktılara yönlendireceği anlamına gelir (Ellis ve diğerleri, 2003; Jehn ve Rubert, 2007).

Bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalar, bir bütün olarak, organizasyonel öğrenme süreçlerinin, öğrenen takımlar marifetiyle gerçekleştirilebileceğine işaret ediyor.

Takım, görevleri itibarıyla birbirine bağımlı, çıktılar itibarıyla sorumluluk paylaşan, kendilerini, bir ya da daha fazla ve daha büyük bir sosyal sistemin (bir iş birimi ya da

şirket) parçası olan sosyal varlıklar olarak gören ve diğerlerince de böyle görülen ve ilişkilerini organizasyon sınırları içinde yöneten bireylerin toplamıdır (Cohen ve Bailey, 1997).

Takım öğrenmesi konusunda ise varolan literatür, araştırma çalışmalarını biçimlendirmek üzere halihazırda kullanılan ve uygulanan otuz farklı tanım ve kuramsal çerçeve önermiş durumdadır (Decuyper ve diğerleri, 2010). Senge (1990), başlangıç olarak takım öğrenmesini, “bir takımın kapasitesini, üyelerinin gerçek anlamda hak ettiği sonuçları yaratmak üzere bir araya getirme ve geliştirme süreci” olarak tanımlamıştır. Decuyper ve diğerlerinin (2010) tanımı ise, takım öğrenmesi literatürüne sistematik bir bakışın sonucudur. Takım öğrenmesinin bütünsel, açık ve uygulanabilir şekilde kavramsallaştırılmasıdır. Yinelemek gerekirse, “Takım öğrenmesi, takımlar, takım üyeleri, organizasyonlar vb. için dairesel olarak değişim ya da gelişme yaratan takım düzeyinde süreçlerin bir toplamıdır”. Bir toplam olmakla, farklı türden süreçlerin değişen şu kombinasyonlarından oluşur:

- Paylaşım
- Birlikte inşâ
- Yapıcı çelişki
- Takım esnekliği
- Sınır aşımı
- Takım etkinliği
- Depolama
- Elde etme

Takım öğrenmesi, dairesel olarak işleyerek, sırası geldiğinde kendisini de etkilemek üzere, farklı düzeylerden etkilerin karmaşık gövdesini, dinamik biçimde çoklu düzeyde ve farklı türden çıktılara dönüştürür (Decuyper ve diğerleri, 2010; Hannes ve diğerleri, 2013).

3.1 Öğrenen Takımlar

Öğrenen takım kavramı, çoğu çok net olmayan ve birbirinden farklı biçimlerde ve pek çok organizasyon ve kurgu türlerinde geniş bir tanım aralığında tanımlanmış ya da

tartışılmıştır. Burada “öğrenen takım”ı, netlik kazandırmak ve tüm önceki tanımları da içermek üzere, Senge’nin tanımı üzerinden şöyle tanımladık: “Bir öğrenen takım, kapasitesini (yani, istek ve yeteneğini), bir takım olarak üyelerinin elde etmeyi arzuladığı sonuçlar yaratmak için düzenleyen ve geliştiren bir takımdır” (Dale W. Lick ve diğerleri, 2006). Öğrenen takımların bu tanımının önemini tam kavrayabilmek için, “düzenleme”nin farklı yanlarının derinlikli olarak anlaşılması gereklidir. Düzenleme, sistemin içinde ya da sistemle ilişkili diğer uygun ve ilgili etmen ve özellikleri bir araya getirme anlamına gelir. Düzenleme, ilişkilerin karmaşık sistemiyle uğraşmaya büyük önem verir. Beyerlein’e (2003) göre, “böyle başarılı düzenleme dönüşümlerini olanaklı kılan liderliğin rolü aşağıdaki şekillerde ortaya çıkar:

- 1) Sistem kaynaklarını (insan, sosyal kaynaklar, bilgi ve finansal kaynakları da içermek üzere) geliştirmek.
- 2) Sistem arayüzlerini yönetmek.
- 3) Sürdürülebilir gelişme ve performans için uygun altyapıyı kurmak.
- 4) İnsanların önemseddiği bir çevre yaratmak.
- 5) Etkili ilişkiler ağı kurmak.
- 6) Yeni sistemler fark etmek ve yaratmak.

Düzenleme, organizasyonun tüm bölümleri boyunca ve çevresiyle, sınırları boyunca uygulanır (Beyerlein, 2003).

Burn (1997) bize anımsatıyor ki, “Gerçekte düzenleme, huzursuzluğun yarattığı ve sonunda düzeltilmesi gereken sapmaları dengeleme hareketidir. Sapmaları yönetmek, düzenlemeye ulaşılmasına yardımcı olur”. Duck’a (2001) göre ise, “liderler arasında düzenleme eksikliği, aslî değişim çabalarının başarısız olmasının en yaygın nedenidir ve tepedeki bu düzenleme eksikliğin sürmesine izin verildiği sürece, değişim inisiyatifi başarılı olamayacaktır”.

Dahası, Beyerlein ve Harris (2001), takım esaslı organizasyonlarda kritik başarı etmenlerinin, vizyonu, dış çevreyi, alt sistemleri, değişim inisiyatiflerini, takımları, destek sistemlerini ve alt kültürleri de içermek üzere çoklu biçimlerde düzenleme gerektirdiğini söylüyor. Örneğin, destek sistemleriyle ilgili olarak, Mohrman, onbir yüksek teknoloji firmasının bir çalışmasında, sorunların takımlarda değil ama takımların çevrelerinde olduğu bağlam etmenleri nedeniyle takımların %85’inin

başarısız olduğunu bulmuştur (Mohrman ve Tenkasi, 1997). Beyerlein (2003), Center for Study of Work Teams tarafından üretilmiş bir kritik destek sistemleri listesi paylaşıyor:

- 1) Organizasyon ve takım tasarımı
- 2) Liderlik (Yani takımları başlatmak ve sürdürmek için güçlü sponsorluk)
- 3) Performans yönetimi
- 4) Takımların ve sistemlerin bütünselleştirilmesi
- 5) Finansal unsurlar
- 6) Öğrenme
- 7) Fiziksel çalışma alanı
- 8) Değişim-Yenilenme
- 9) Yaratıcılık ve inovasyon

Birlikte çalışma ile “öğrenilen dersler” bağlamında, “bir organizasyonun birlikte çalışmanın yararlarını en yüksek düzeye çıkarması için, organizasyon altı anahtar bileşeni düzenlemelidir:

- 1) Strateji ve hedef belirleme
- 2) Liderlik ve kültür
- 3) Yapı ve topyekün tasarım
- 4) İş süreçleri ve iletişimler
- 5) İnsan kaynakları ve süreçler
- 6) Bireysel, bireylerarası ve takım yetenekleri ve becerileri

(Beyerlein, 2003).

3.2 Öğrenen Takımların Kapasiteleri

Organizasyonlarda öğrenen takımlar, “kapasitesini (yâni istek ve yeteneğini) bir takım olarak üyelerinin arzuladığı sonuçlar yaratmak için düzenleyen ve geliştiren bir takımdır” diye tanımlanıyorsa, onların potansiyel kapasiteleri muazzamdır. Öğrenen

takımlar örneğın, etkili biçimde gerçekleştirmek üzere şu potansiyel kapasitelere sahiptir:

- Öğrenme ve kendini yeniden yaratma
- Meydan okuyan yeni hedefler belirleme ve onlara odaklanma
- Araştırma ruhu ve eylem araştırma yeteneğine sahip olma
- Kendini yönetme ve yansıtma
- Karmaşık konularda diyalog ve birlikte derinlikli düşünme
- İnovatif ve koordineli eylemde bulunabilme
- Daha önce hiç yapılmamış şeyleri yapma
- Birlikte keşfetme ve keşfettiklerini deneyimleme
- Konuların ve düşüncelerin etkililiğı konusunda gelişme gösterme
- Organizasyonu, programları, personeli ve grupları ve iç ilişkilerini yeniden kavrama
- Bir organizasyonun operasyonları ve süreçleri, üretkenliğı ve etkinliğı ve yaşamı ve etkinliğinin üretici sürecini yaratma ve bir parçası olma kapasitelerini geliştirme (Dale W.Lick, 2006).

3.3 Öğrenen Takımların Tasarlanması

Etkili öğrenen takımların yaratılması ve sürdürülmesi zordur. Bu nedenle, “organizasyonel değışim ve öğrenme” ve “öğrenen takımlar”ın başarısı oldukça sorunludur ve sık sık başarısız olurlar. Bu nedenle etkili öğrenen takımlar geliştirmeye yönelik eylemler, bu amaca yönelik ve ciddi olmalı ve organizasyonun gerçek, aslı, açık biçimde tanımlanmış hedeflerini temsil etmelidir. Yine de bu, gereğı gibi ve iyi yapıldığında, sonuçlar çok büyük olabilir ve organizasyonu yeni yaratıcılık, değışim, öğrenme ve başarı düzeylerine götürebilir.

Önerilen öğrenen takım tasarımı süreci şöyledir:

- 1) Grup sinerjisi inşâ etmek: Bu, sürecin en önemli kısmıdır. Bu olmadan grup sıradan bir gruptur ve en yüksek potansiyelinin gerisinde kalacaktır. Bu, kendini yönetmenin, meydan okuyan yeni hedefler koymanın ve onlara odaklanmanın,

işbirliği ve yansıtmanın, diyalogun ve karmaşık konuları birlikte anlayarak düşünmenin temelidir.

- 2) Grupta ortak yönlendirmeyi teşvik etmek: Ortak yönlendirilen gruplarda, her üye, bireysel ve grupsal düşünmeyi, anlamayı ve öğrenmeyi büyüten ve böylece grubun etkinliğini ve üretkenliğini geliştiren ve grubun kendini yeniden yaratmasına ve daha önce yapmadığı şeyleri yapmasına yardımcı olan diğerlerini destekler ve cesaretlendirir.
- 3) Öğrenme kaynaklarından yararlanmak: Grup, araştırma, yayın, iç ve dış uzmanlık, ilgili deneyimler, benzer öğrenme modelleri ve profesyonel gelişim gibi konuları içeren geniş çeşitlilikte öğrenme kaynaklarından yararlanır. Öğrenen takım süreci ortaya çıktığında, artan, keşfeden, üreten, kullanılan uygun öğrenme kaynakları, yeni yaratıcı çözüm ve çıktılar için artan öğrenme ve potansiyelin ortaya çıkacağı güçlendirilmiş bir zemin ve yüksek bir alan sağlar.
- 4) Bilgiyi bütünselleştirme ve potansiyel çözümler yaratma: Grup, uygun ve ulaşabileceği tüm bilgiyi bir araya getirir ve onu sinerji yaratmak üzere ve yaratıcı biçimde bir ya da daha fazla potansiyel çözüm ya da istenilen çıktı ile bütünselleştirir. Bu, grubun, yeni bilgi edinme ve öğrenme, grubu yeniden yaratma ve daha önce yapılmamış şeyleri yapmakla birlikte, keşfetme ve yaratılanları deneyimlemeye yönelik olarak araştırma ruhu ve eylem araştırma süreci üzerinden buluşçu ve eşgüdüm içinde eylemlerde bulunmasına olanak verir.
- 5) Potansiyel çözümleri, uygulama ve bulguları paylaşma: Araştırma ruhu ve eylem araştırma sürecinin bir parçası olarak, grup, yeni çözüm ve çıktıları gerçek dünyadaki işyerine uygular ve grup üyeleri ile bulgu ve sonuçları paylaşır.
- 6) Bulguları belirleme ve yeni çözümler üretme: Grup, beşinci adımdan bulguları ve sonuçları alır ve istenen sonuçlara yönelik olarak onların ilerlemesini ve etkinliğini geliştirir.
- 7) İstenen çıktıları yönelik olarak yinelemeler yapma: Takım, orta düzeydeki bulgu, sonuç ve çözümleri değerlendirir ve onları, takım sonuçlardan tatmin olana kadar gerekli sıklıkta, üç ve altıncı adımları yineleyerek uygun biçimde uyarlar.

Bu sürecin bir sonucu olarak, grup, bir öğrenen takıma dönüşür ve şunları yapar:

- Kendisini, organizasyonu, programları, personeli ve grupları ve karşılıklı ilişkileri yeniden anlamak üzere, yeni potansiyel kazanır.
- Organizasyonun operasyonlarında, üretkenliğinde ve etkinliğinde ve yaşam ve etkinliklerde önemli bir üretken varlık yaratma ve onun bir parçası olmak üzere kapasitesini küçültür.

8) Grup sinerjisini ve birlikte yönlendirmeyi yeniden kontrol etme: Takım, kezâ sinerji ve birlikte yönlendirmeyi periyodik olarak kontrol etmeli ve birinci ve ikinci adım ölçütlerini karşılamak üzere gerekli düzenlemeleri yapmalıdır (Dale W.Lick, 2006).

3.4 Öğrenen Takımlar ve Organizasyonel Öğrenme Süreci

Organizasyonel öğrenme, öğrenen takımların aşağıdaki adımlardan oluşan organizasyonel öğrenme sürecini uygulamasıyla gerçekleşecektir.

- 1) Bilginin ortaya çıkarılması
- 2) Bilginin paylaşılması
- 3) Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma
- 4) Ortaklaşılacak bilginin uygulanması ve sürece katılması
- 5) Sürecin kayıt altına alınması

Ancak, öğrenme sürecinin doğası gereği, bu adımların bire-bir, birbirlerinin peşisıra gerçekleşmesi bir zorunluluk değildir. Örneğin paylaşılan bilgi, takım üyesinin uzun yıllara dayalı deneyimi ya da o deneyimden çıkarılmış ders ya da dersler ise, süreç, bilginin paylaşılmasıyla başlayacak hattâ sözkonusu bilgi üzerinde, diğer takım üyelerinin de açık mutabakatı varsa, doğrudan “bilginin uygulanması ve sürece katılması” adımına geçilebilecektir. Esas olan, öğrenen takımların süreç adımlarını bir bütünsellik içinde değerlendirmesi ve uygulamasıdır.

Burada, sürecin öğrenme takımlarınca uygulanması konusunda kritik başlıklar, aşağıda dört madde hâlinde açıklanmıştır:

- 1) Karşılıklı etkileşim: Takım üyeleri birbirleriyle etkileşim ve bilgi-düşünce değiş tokuşu içinde olmalıdır. Burada gerekli yapıcı unsurlar şunlardır:
 - Etkili iletişim
 - Etkin dinleme

- Güven ve inanç yaratma

Yine burada önemli olumsuz etmenler ise şunlardır:

- Kafa karışıklığı
- Yanlış anlama
- Yabancılaşma

2) Değerbilir anlama: Takım üyeleri, diğer üyelerin, olan biteni neden kendilerinden farklı gördüğünü anlamalı ve farklılıklara değer vermeye çalışmalı. Burada gerekli yapıcı unsurlar şunlardır:

- Açık bir ortam yaratma
- Olumsuz yargıyı engelleme
- Diğerleriyle empati kurma
- Farklılıklara değer verme

3) Bütünleştirme: Takım üyeleri, tüm girdiyi gözönüne almalı, değerini ve kullanılabilirliğini değerlendirmeli ve en uygun çözümleri ve çıktıları yaratmak üzere uygun düşünce ve bakış açılarını işbirliği içinde bir araya getirmelidir. Burada gerekli yapıcı unsurlar şunlardır:

- Tartışmalardaki belirsizlikleri hoşgörme
- En iyi çözüm ve çıktılar için çalışırken azimli, esnek, yaratıcı ve seçici olma

4) Uygulama: Bir birlik olarak, birlikte, arzulanan çözümleri uygulamalı ve organizasyonda arzulanan çıktıların farklı bölümlerini anlatmalıdır. Burada gerekli yapıcı unsurlar şunlardır:

- Bir uygulama plânı stratejisi yapma ve geliştirme
- Sürecin uygulanması boyunca takım odaklı olmaya yönlendirme, cesaretlendirme ve öyle kalma
- Uygulama sürecini, arzulanan çıktılara ulaşmak için gereksinim duyulduğu gibi güncelleme ve uyarlama.

(Lick, 2006).



4. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Organizasyonel öğrenme süreci, elbette organizasyonel öğrenme sürecinin adımları uygulandığında gerçekleşecek ve sonuç vermeye başlayacaktır. Bu noktada, organizasyonel öğrenme süreci adımlarının nasıl uygulanacağı, başka bir deyişle, organizasyonun bu adımları nasıl uygulayacağı sorusu ortaya çıkıyor.

4.1 Bilginin Ortaya Çıkarılma Şekli

Bilginin ortaya çıkarılması, varolan bilginin uygunlaştırılması ve tümleştirilmesiyle yeni bilgi üretilmesi sürecidir. Mitchell ve Boyle (2010), bilginin ortaya çıkarılması, yeni düşüncelerin yaratılması, geliştirilmesi, uygulanması ve onlardan yararlanılması üzerine vurgu yaparlar. Bilgi yaratılması ve aktarımı, bilgidен yararlanma ve bilginin keşfinin öncesidir (Horng, Tswei ve Chen, 2009). Styhre, Roth ve Ingelgard (2002), bilginin ortaya çıkarılmasını, üzerinden yeni düşüncelerin yaratıldığı şirket için etkinlikler, karşılıklı etkileşimler ve diğer mekanizmaların gerçekleştiği yöntem olarak tanımlar. Bilgi, iş uygulamaları sırasında ortaya çıkarılır. Bilginin ortaya çıkarılmasında deneyimleme ve deneyimlere yansıtma, anahtar süreçlerdir (R.Sujatha ve diğerleri, 2017).

Bilginin ortaya çıkarılması, önceden ortaya çıkarılmış ya da çıkarılacak bilginin içeriğine odaklanmayla ilgilidir. Bilginin ortaya çıkarılması, eylem ve etkileşimlerin farklı sosyal algısal süreçler marifetiyle bireysellikle ya da birlikte nasıl farklı türden bilgilerin ortaya çıkarılabileceğine ilişkindir (Brix, 2014; Lyles, 2014; Nonaka ve diğerleri, 2014).

Bilginin ortaya çıkarılması, yeni düşünceler, yeni içerikler, inovatif ürün ve süreçler vb. ortaya çıkarmak için, özel bilgi ve beceriler, yetenekler ve donanımlara sahip bir kişi ya da grubun varlığını gerektirir. Diğer yandan, bilginin ortaya çıkarılması, her zaman, bilginin paylaşılmasıyla ilgili süreçlerle birbirine bağlıdır.

Argote (2003)'nin önerdiği üzere, bilginin ortaya çıkarılması, organizasyonlarda bilgi yönetiminin önemli çıktılarından biri durumuna geldi. Nonaka (2000)'ya göre, organizasyonel bilgi yaratımı ve dönüşümü, iki boyuta dayanır. Birinci boyut, yalnızca

bireylerin bilgi yaratmasıdır. İkinci boyut sessiz bilgi ile açık bilgi arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bu iki boyut, bilginin ortaya çıkarılmasının dört sürecinin tanımlanması için zemini biçimlendirir.

- Sosyalleştirme: Sessiz bilgi, tartışmalar ve toplantılar sırasında yine sessiz bilgiye dönüşür.
- Dışsallaştırma: Sessiz bilgi açık bilgiye dönüşür ve belge ve yönergelerde yerini alır.
- Birleştirme: Açık bilgi, açık bilginin bir başka biçimine dönüşür.
- İçselleştirme: Açık bilgi, bireyler tarafından sessiz bilgiye dönüştürülür.

SECI modeli olarak bilinen bu dört yol, başlangıcı ve sonu olmayan bir bilgi dönüşüm spirali belirler. Bu sürekli ve dinamik süreç, bilgi yaratan gerçek temsilciler olan bireylerin davranışlarında kökleşir. Nonaka, organizasyonel bilginin ortaya çıkarılması için, beş adımdan oluşan bir model değerlendirir:

- 1) Sessiz bilgiyi paylaşma: Sosyalleşmeyi işaret eder.
- 2) İçerikler yaratma: Paylaşılan bilgi, yeni içerikler yaratılarak açık bilgiye dönüşür.
- 3) İçerik kanıtı: Yeni içeriklerin ayarlanması, organizasyonun sürdürülmesi kararına olanak verir.
- 4) Bir model kurma: İçerik, bir modele, prototipe ya da işletim mekanizmasına dönüştürülür.
- 5) Bilginin yayılması: Bu adımda, ortaya çıkarılan bilgi, tüm firma boyunca yayılır.

Bireysel bilginin diğerleri için elde edilebilir kılınması, bilgi ve inovasyon ortaya çıkaran organizasyonun merkezi etkinliği olmalıdır. Bu, sürekli olarak ve organizasyonun tüm düzeylerinde gerçekleşir. Organizasyon, bu karşılıklı etkileşimler üzerinden, bilgi dönüşümü denilen bir bilgi süreci yaratır. Sessiz bilginin evrimi için ön koşul, organizasyonda inovasyonu destekleyen bir açık kültürdür. Eğer bilgi dönüşümü gerçekleşecekse, tecrit olmanın tersine, diğerleriyle etkileşim içinde olmak önemlidir. Sessiz bilgi dönüştüren şirketlerde, uygulama toplulukları arasında belirsizlik ayrışması, çalışanlar arasında sessizliğe katılım, çalışanlar arasında

informal ilişki matrisleri ve ortak bilgiye güvenme gibi ortak özellikler bulunmuştur (Stover, 2004).

Sonuç itibarıyla, organizasyon yönetimlerinin, sessiz bilginin ortaya çıkarılmasını teşvik etme kararlılığını büyütmeleri önemlidir (Sanchez ve diğerleri, 2013).

Sessiz bilginin, açık ya da kodlama denilen anlaşılır biçime tercüme edilmesi, bilgi saklama ve yayma gibi diğer bilgi yönetimi süreçlerini kolaylaştırır. Bu hâl, her bireyde tutulan bilginin, takımın tüm diğer üyelerine ve tüm organizasyona transfer edilebilmesi için tanımlanmış bir süreç önerir. Bunun için iyi bir uygulama, bu sessiz bilginin organizasyon içine, yeni çalışanlarla paylaşılacak üzere bir rapor hazırlanmasıdır. Amaç, sessiz bilginin aktarılması için bir süreç yaratmaktır.

Bu adımda, bir bireyin daha önceki adımlarda koçluk ederek çıkardığı bir etkinliğe bağlı sessiz bilgiyi transfer etmek üzere bir performans geliştirmek amaçlanıyor. Performans belli özelliklere sahip olmak zorundadır. Öyle ki, birey, sessiz bilgisini açık ve doğru biçimde taşıyabilsin. Bu önemli özellikler şunlardır:

- Beceri geliştirme sürecini tanımlamaya olanak verecek bir ifade ortaya koyma
- Çevreden elde edilmiş beceri geliştirme sürecini açıklama
- Bunu otuz dakikayı geçmeyen bir sürede ortaya koyma

Uygulanabilecek araçlar arasında en uygun olan, şirket içinde bilgi ortaya çıkarıp paylaşma kültürüne olanak vermek üzere, farklı düzeylerde, düzenli atölyelerin organize edilmesidir. Bu atölyeler, bilgiyi yönetmeyi ve onunla çalışmayı, bilgiyle çalışacak topluluklar inşa etmeyi, bilginin yeniden tasarlanması ve tutulmasını, becerilerin inşa edilip bildirilmesini, bilgi etkinliğinin geliştirilmesini ve son olarak, bilgiyi destekleyen bir kültür oluşturulmasını olanaklı kılacaktır. Bunlar, bir sorular serisi ile her bireyin sahip olduğu doğal bilgiyi keşfeden, her birey, her grup ve bir bütün olarak şirketteki bireysel bilgiyi ortaya çıkarmaya olanak verecek kişisel bilgi yaratma ve paylaşma atölyeleridir. Böylece, hangi etkinliklerin bu beceri ve bilgilere ulaştırabileceği keşfedilebilir, olanaklı ise onlar diğer çevresel değişkenlerden ayrılır ve kısa sürede uygulanır (Sanchez ve diğerleri, 2013).

SECI modelinin ardından, Nonaka ve Takeuchi (1995), ‘ba’ denilen bir içerik tanımlamışlar ve ‘ba’yı bilginin ortaya çıkarılmasında, bilginin ortaya çıkarıldığı, paylaşıldığı ve ondan yararlanıldığı bir platform olarak tanımlamışlardır. Bilgi

yalnızca bir birey tarafından ortaya çıkarılmaz fakat bir çevrede bireyler arası karşılıklı etkileşimden ortaya çıkarılır.

Nonaka ve Toyama (2002)'ya göre 'ba', enformasyona yorum üzerinden bilgiye dönüşmek üzere anlam verildiği ve anlam ve bağlamların değişimi üzerinden varolan bilgiden yeni bilginin yaratıldığı yerdir. Dört türlü ba vardır. Ortaya çıkaran, diyalogun olduğu, sistematize etmenin gerçekleştiği ve alıştırma yapılan. Her bir tür, sessiz ve açık bilgi arasındaki dönüşümün bir özel modunu destekler. Her tür 'ba'nın Nonaka ve Nishigucni (2001) tarafından verilen özellikleri şunlardır:

- 1) Her tür 'ba', bireylerin duygularını, deneyimlerini ve düşüncelerini paylaştıkları yerdir. Sessiz bilgiyi açık bilgiye dönüştürmede anahtar, fiziksel olarak yüzyüze deneyimlerdir. Ortaya çıkan 'ba' sosyalizasyon adımıdır.
- 2) Diyalogun olduğu 'ba', bireylerin diyalog aracılığıyla deneyim ve yeteneklerini paylaştıkları bir durumdur. Dışsallaştırma adımı, diyalog 'ba'sını gerektirir.
- 3) Sistematize etmenin gerçekleştiği 'ba', gerçek mekân ve zaman paylaşmak yerine, sanal dünyada bir karşılıklı etkileşim alanıdır. Sistematize etmenin gerçekleştiği alan, birleştirme adımıdır.
- 4) Alıştırma 'ba'sı, süren alıştırmalar üzerinden, danışmanlar ve iş arkadaşlarıyla odaklanılmış alıştırmaları destekler. Bu 'ba'da, işbaşında eğitim ya da çevresel ve etkin katılım üzerinden sürekli kendini iyileştirmeye öğrenme vurgulanır. Alıştırma 'ba'sı, içselleştirme adımı ile ilişkilidir.

Her 'ba'da ortaya çıkarılan bilgi, zaman içinde paylaşılır ve organizasyonların bilgi zeminini oluşturur.

Yararlı 'ba' içeriğine ek olarak son yayınlar, bilginin ortaya çıkarılmasında "yararlı durumlar"ı da adres gösteriyor. Balestrin, Vargas ve Fayard (2008)'e göre, bir ağ biçiminde çalışan firmalar, bilgi ortaya çıkarmada daha fazla olanağa sahip oluyorlar. Ağ dizilişinin sağladığı sosyal etkileşimin, bilginin ortaya çıkarılması dinamikleri üzerinde olumlu etkileri vardır. Resmî ve gayrî resmî durumların varlığı, organizasyonların, yetenekleri, deneyimleri, duyguları, 'know-how'ları, yüzyüze iletişim marifetiyle paylaşımlarına ve bilginin ortaya çıkarılması için bir çevre yaratmaya katkı sağlamasına olanak verir.

Jacubic (2008), bilginin ortaya çıkarılması konusunda, mikro düzeyde karşılıklı iletişim ve birlikte öğrenme yaklaşımına odaklanmıştır. Katılımcılar arasında daha fazla etkileşim, bilginin ortaya çıkarılması sürecini büyütür. Topluluğu oluşturan bireylerin çeşitliliğinin de, bilginin ortaya çıkarılması sürecine etkisi vardır. Birlikte geçirilen zaman, güven ve öğrenme yaklaşımına yatkınlık, karşılıklı etkileşim sayısını arttırır.

Lindblom ve Tikkanen (2010) ile Nonaka, Toyama ve Konno (2000), özel bilgi ve yeteneklerin doğru karışımına sahip bireylerin seçiminin, bilginin ortaya çıkarılmasını yönetmede anahtar olduğunu değerlendiriyorlar. Doğru özel bilgi karışımına sahip katılımcılardan oluşan bölümler arası bir takım, süreci hızlandırır (Lou, 2008). Bu, çalışanların diyalog başlatmalarına ve karşılıklı etkileşimi geliştirmelerine yardımcı olur. Spraggon ve Bodolica (2008), düşüncelerin insanların aklında ortaya çıkmalarına rağmen, bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerin, yeni düşüncelerin ortaya çıkmasında çok önemli rol oynadığına işaret etmişlerdir. Sürekli iletişim, değişim ve karşılıklı etkileşim, resmî toplantılarda, gayri resmî topluluklarda, bölümler arası takımlarda ve bilgi teknolojileri araçlarında gerçekleşir. “Eylem” sözcüğüyle, yeni bilginin ortaya çıkarılması amacıyla, varolan bilginin uygulanması ve işletilmesi anlatılmak istenir. Yapararak öğrenme, bilginin ortaya çıkarılmasında esastır (Sujatha ve diğerleri, 2017).

Organizasyonel bilginin ortaya çıkarılması, bilginin şirkette bireysel düzeyde yükseltilmesini ve ifâde edilmesini içerir, böylece firmanın bilgi temelinde içselleştirilir (Sanchez ve diğerleri, 2013).

Sonuç itibarıyla, bilginin ortaya çıkarılması şöyle gerçekleştirilir:

- 1) Şirket içinde bilgi ortaya çıkarıp, paylaşma kültürüne olanak vermek üzere, farklı düzeylerde düzenli atölyeler organize edilir. Bu atölyeler, bilgiyi yönetmeyi ve onunla çalışmayı, bilgiyle çalışacak topluluklar inşâ etmeyi, bilginin yeniden tasarlanması ve tutulmasını, becerilerin inşâ edilip bildirilmesini, bilgi etkinliğinin geliştirilmesini ve son olarak bilgiyi destekleyen bir kültür oluşturulmasını olanaklı kılacaktır. Bunlar, bir sorular serisi ile her bireyin sahip olduğu doğal bilgiyi keşfeden her birey, her grup ve bir bütün olarak şirketteki bireysel bilgiyi ortaya çıkarmaya olanak veren kişisel bilgi yaratma ve paylaşma atelyeleridir. Böylece, hangi etkinliklerin bu beceri

ve bilgilere ulaştırabileceği keşfedilebilir, olanaklı ise onlar diğer çevresel değişkenlerden ayrılır ve kısa sürede uygulanır (Judith Hernandez Sanchez, Yolanda Hernandez Sanchez, Collado-Ruiz, David Cebrian-Tarrason / Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework, 2013).

- 2) Bilgi iş uygulamaları sırasında ortaya çıkarılır. Bilginin ortaya çıkarılmasında deneyimleme ve deneyimlere yansıtma anahtar süreçlerdir (Sujatha ve diğerleri, 2017). Yaparak renme, bilginin ortaya çıkarılmasında esastır. Bilgi yaratmayı destekleyen karşılıklı etkileşim, resmî toplantılarda, gayrı resmî topluluklarda, departmanlar arası takımlarda ve bilgi teknolojileri araçlarında gerçekleşir. “Eylem” sözcüğüyle, yeni bilginin ortaya çıkarılması amacıyla varolan bilginin uygulanması ve işletilmesi anlatılmak istenir (Sujatha ve diğerleri, 2017).
- 3) nceden ortaya çıkarılmış ya da çıkarılacak bilginin içeriğine odaklanılır. Bilginin ortaya çıkarılması, eylem ve etkileşimlerin farklı sosyal ve algısal süreçler marifetiyle bireysellikle ya da birlikte gerçekleşir (Brix, 2014; Lyles, 2014; Nonaka ve diğerleri, 2014).
- 4) Organizasyonel bilgi yaratımı ve dönüşümü, iki boyutta gerçekleşir. Birinci boyut, yalnızca bireylerin bilgi yaratmasıdır. İkinci boyut, sessiz bilgi ile açık bilgi arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bu iki boyut, bilginin ortaya çıkarılmasının dört sürecinin tanımlanması için zemini biçimlendirir.
- 5) SECI modeli uygulanır: Sosyalleştirme: Sessiz bilgi, tartışmalar ve toplantılar sırasında yine sessiz bilgiye dönüşür; Dışsallaştırma: Sessiz bilgi, açık bilgiye dönüşür ve belge ve yönergelerde yerini alır. Birleştirme: Açık bilgi, açık bilginin bir başka biçimine dönüşü: İçselleştirme: Açık bilgi, bireyler tarafından sessiz bilgiye dönüştürülür. SECI modeli olarak bilinen bu dört adım, başlangıı ve sonu olmayan bir bilgi dönüşüm spirali belirler. Bu sürekli ve dinamik süreç, bilgi yaratan gerçek temsilciler olan bireylerin davranışlarında kökleşir (Nonaka, 2000).
- 6) Organizasyonel bilginin ortaya çıkarılması için beş adımdan oluşan bir model değerlendirilir (Nonaka). Bu beş adım: Sessiz bilgiyi paylaşma: Sosyalleştirmeyi işaret eder. İçerikler yaratma: Paylaşılan bilgi, yeni içerikler yaratılarak açık bilgiye dönüşür. İçerik kanıtı: Yeni içeriklerin ayarlanması, organizasyonun devam etme kararına olanak verir. Bir model kurma: İçerik, bir

modele, prototipe ya da işletim mekanizmasına dönüştürülür. Bilginin yayılması: Bu adımda, ortaya çıkarılan bilgi, tüm firma boyunca yayılır.

4.2 Bilginin Paylaşılma Şekli

Bilginin paylaşılması, kişiler arasında bir karşılıklı etkileşim süreci olarak kabul edilir (Yang ve diğerleri, 2007). Bartol ve Srivastava (2002), organizasyon boyunca çalışanların uygun bilgileri diğerlerine yayma eylemi olarak tanımlar. Bock ve Kim (2002)'e göre bilginin paylaşımı, bilgi yönetiminin en önemli bölümüdür. Çalışanların bilgi paylaşımlarının nihaî hedefi, bilginin firma varlıklarına ve kaynaklarına aktarılmasıdır (Dawson, 2001). Ek olarak, paylaşma etkinlikleri gönüllülük esastır ve zorlanamaz (Kaser ve Miles, 2002; Yang ve diğerleri, 2008).

Bilginin paylaşılması başlığının önemi, bilginin bulunduğu bireysel düzeyle, bilginin uygulanacağı ve değer yaratacağı organizasyonel düzey arasında bir bağ kurmayı amaçlamasındadır. Bireysel ve organizasyonel düzeyler arasındaki bu çatallaşma, uygulamada, bireysel bilginin organizasyonel bilgiyle bütünleşmesinde, kökleri hem bireyde hem de organizasyonda olan şu engelleri ortaya çıkarır (Riege, 2005):

- Bilgiyi paylaşmak için zaman yetersizliği
- İş güvenliği tehdidi konusunda endişe
- Yetersiz farkındalık
- Paylaşırken açık bilginin sessiz bilgiye üstünlüğü
- Bireysel ve organizasyonel öğrenmenin etkilerini arttırabilecek önceki hataların anlaşılması, değerlendirilmesi ve iletişimde yetersizlik
- Deneyim düzeyleri arasında farklılıklar
- Karşılıklı etkileşim ve sosyal ağ eksikliği
- İletişim ve kişiler arası becerilerde eksiklik
- Yaş, cinsiyet, kültür ve eğitim farklılıkları
- Kaynaklara göre bilginin doğruluk ve güvenilirliğine yetersiz güven

Bu etmenlerin bazılarının bireysel ve bazılarının organizasyon çevresine, kültürlere vb. dayalı nedenleri vardır.

O zaman, bu engellerin ortadan kaldırılmaları gerekir. Bu, ayrıntılı olarak organizasyonun içsel ve dışsal değer sisteminin bir kombinasyonu olarak, insan bağlantılı etmenler denilen motivasyon, kararlılık, beklentiler ve ödüllere odaklanmalıdır. Çalışanlara sözcüklerle nakledilen sessiz bilgiyi aktarabilmeleri ve böylece paylaşabilmeleri için zaman, alan ve fırsat verilmelidir. Bu, karar verme süreci, insan kaynakları politikaları, performans ölçütleri vb. marifetiyle şirketin kültür ve organizasyon yapısı tarafından desteklenir (Cook, 2004). Bu başarı etmenlerinden, kezâ, güçlü bir biçimde ödül sistemleri ile endüstri dinamikleri ile kültür, güç ilişkileri vb. gibi sosyo kültürel etmenlerle birlikte organizasyonel roller ve yapı ile arasındaki uyumun altını çizen Hall (2005) da söz etmiştir.

Alıcı ve verici arasında iyi ilişkiler, planlı, resmî, gayri resmî ve rastlantısal iletişimin esasıdır. Sessiz bilginin kullanımı ve aktarımı, rol model ve taklidi ödüllendirenler olarak yönetim liderlerinin davranışlarına bağlıdır. Verici ve alıcı arasındaki güven ve açıklık, çoğunlukla, firmanın tüm organizasyon yapısıyla desteklenmesi gereken bir otomatik çekimle sonuçlanacaktır. Kezâ Cavusgil (2003), organizasyonlar arasında ve içinde paylaşılan güven ile sık ve yakın iletişimi desteklemiştir. Büyük işbirliği deneyimi olan şirketler, diğerlerinden daha fazla yarar sağlayacaklardır. Farklı endüstrilerde, organizasyon yapıları, bir şirket ya da bölümün, organizasyon yapısının koruduğu sessiz bilginin en iyi biçimde taşınımını destekleyecek biçimde düzenlenmelidir. Li (2003), organizasyon içinde sessiz bilginin taşınımının etkin ve etkili keşfi için, bilgi hiyerarşileri tanımlanmasını önermiştir (Sanchez ve diğerleri, 2013).

Açıklandığı üzere, bilgi paylaşma “bilgiyi organizasyon içindeki diğerleri için ulaşılabilir kılma eylemleri”ne dayanır (Ipe, 2003). Bugüne kadar, bilgi paylaşımının geçmişine yönelik araştırmalar genellikle şu başlıklarla üç kategori tanımlayan sosyal sermaye yaklaşımını izler:

- İlişkiye dayalı
- Yapısal
- Algısal

İlişkiye dayalı bakışa göre bilgi paylaşımı şu unsurlar tarafından belirlenir:

- Bilgi paylaşılan ve paylaşılan arasındaki paylaşılan güven (Butler, 1999; Holste ve Fields, 2010)
- Yönetim desteği (Brachos, Kostopoulos, Eric Soderquist ve Prastacos, 2007)
- Sosyal bağların türü ve güçlülüğü (Lewin ve Cross, 2004; Lin, 2006)

Yapısal yaklaşıma göre, bilginin paylaşımı, şu tip etmenler tarafından etkilenir:

- Organizasyonel iletişim sistemi (Yang ve Chen, 2007)
- Teşvik sistemi (Siemens, Balasubramanian ve Roth, 2007)
- Bilgi yönetim sistemi (Watson ve Hewitt, 2006) boyunca iş gruplarında yapısal farklılıklar (Cummings, 2004)
- Sosyal ağın türleri ve kalıpları (Hansen, Mors ve Lovas, 2005)

Algısal yaklaşımın önerisine göre ise şu unsurlar bilgi paylaşımını etkileyebilirler (Bavik ve diğerleri, 2017):

- Mütakabiliyet ölçütü (Burgess, 2005)
- Organizasyonel kültür (Ipe, 2003)
- Performans amaçları (Quigley, Teslug, Locke ve Bartol, 2007)
- Öznel ölçütler (Bock ve diğerleri, 2005)

Bilginin paylaşılması, bilgi yönetiminin temel bir yanısıdır ve bireysel bilginin organizasyonel yeteneğe aktarılması için anahtar süreçtir (Dalkir, 2005; Foss, 2007; Principe ve Tell, 2001). Bilginin paylaşımı, “diğerlerine, sorunları çözmek, yeni düşünceler geliştirmek ya da politikalar ve prosedürler uygulamak için yardım etmek ve işbirliği yapmak için görev bilgisinin teminidir” (Wang ve Noe, 2010). Diğerleriyle oluşturulan ağ üzerinden yazılı olarak ya da yüz yüze iletişimle ya da bilgiyi diğerleri için belge hâline getirme, organize etme ve elde etmekle ortaya çıkar (Wang ve Noe, 2010). “Aradığımız bilgiyi bulunca, işimiz bitmediği ve kezâ bilginin bulunduğu yerden sorumuza ve araştırmamıza hattâ araştırma hedefimiz ve araştırma yeteneklerimize nasıl yeni bir biçim vereceğimizi de öğrendiğimiz” için, bilginin çalışanlardan ve diğer profesyonel ilişkilerden elde edilmesi yeğlenir (Dalkir, 2005).

Böylece doğrudan temas, bilgi değişimi ve çalışanlar arasındaki deneyim, bilgi yönetiminin resmî sistemleri için yaşamsal desteklerdir.

Wang ve Noe (2010), bilgi paylaşma davranışını etkileyen beş etmenden söz eder:

- Ulusal kültür
- Organizasyonel bağlam (Organizasyon kültürü, yönetim desteği, teşvikler ve organizasyon yapısı)
- Kişiler arası ve takımsal karakteristikler (Takım süreci, farklılıklar, sosyal ağlar)
- Bireysel karakteristikler
- Motivasyonel etmenler (Bilgi sahipliği, sağlanan yararlar ve mâliyetler, kişiler arası güven ve adalet, bireysel yaklaşımlar) (Nesheim ve diğerleri, 2015).

Bilgi paylaşımında iki esas motivasyon türü vardır. İlki, ölçülebilir bir telafi beklentisi ile ilişkilenen dışsal motivasyondur. Bu tür motivasyondan anlaşılması gereken, bir hedefin (ödül) süreçte ya da etkinlikte, bireyin tatminle sonuçlanacak davranışını etkileyeceğidir. İkincisi, bunun tersi olarak, bilgi paylaşımında içsel motivasyondur ve davranışla ilişkilendirir. Çünkü bu, bireyin değerleri ve ilgileriyle uyumlu olarak bireysel tatminle sonuçlanır. Böylece, içsel motivasyondan beklenen çıktı, dışsal ödülünden daha çok, davranışla ilişkilendirilen bir süreçtir (Foss ve diğerleri, 2009; Gagne, 2009; Osterloh ve Frey, 2000).

Bireyler, arzu edilen sonuçları olan ya da arzu edilmeyen mâliyetlere hedef olmayan davranışları desteklemek eğilimindedir (Ajzen, 1991). Bireyin, kendi iş biriminde bilgi paylaşırken, sözdizimsel ve anlamsal sınırları daha düşüktür ve motivasyon, farklılıkları ortadan kaldırmada etkili bir araç gibi davranır. Bir kişinin kendi iş birimi bağlamında, kişiler doğrudan doğruya kendi davranışlarının bir çıktısı hakkında geri bildirim sağlayan diğer kişilerle etkileşime girerler. Alıcıyı, kendileri bilmeseler bile, birimden çalışanlar üzerinden hemen bağlanırlar. Böylece davranışlarının çıktılarını değerlendirebilirler ve paylaşılan çıktıyı kimin, hangi biçimde ve nereye kadar kullandığını gözlemleyebilirler. Bu, çıktıları yönlendirme ve geliştirme fırsatı, bilgi paylaşımında ihtiyatlı olma olasılığını düşürür. Dahası, iş birimi bilgi paylaşımında, çalışma arkadaşlarının güvenilirliğini değerlendirmek daha doğrudandır ve bu nedenle bir karşılıklık (mütekabiliyet) normunun gelişme olasılığı daha yüksektir (Caimi ve

Lomi, 2015; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Bu nedenle içsel motivasyon, bilgi paylaşımında görece daha önemlidir (Dasi ve diğerleri, 2017).

Bilginin paylaşımının dönüşümü, önemi ve iş yaşamında kullanımı itibarıyla günceldir. Dolayısıyla, bilginin paylaşımı karşılıklı değişim uygulamasıdır ve iş yaşamında sürekli, sürdürülür ve kalıcı olmasını teminen, düşünce, deneyim ve bilginin diğer çalışanlara yayılmasıdır. Cabrera, Colins ve Salgado (2006)'ya göre, benzer biçimde, iş yaşamında belirli çalışanlar tarafından tutulan bilgi, sonuç itibarıyla, değerinin karşılık bulması için, diğer çalışanlara geçirilmelidir. Bilginin paylaşılması, bilgi yönetiminin en önemli kısmı ve meydan okumasıdır (Syed Rahmatullah ve Mahmoud, 2013). Dahası, Syed Rahmatullah (2013) ve Alavi&Leidner (2001) tarafından, bilgi paylaşımının, iş yaşamında bilgi yönetimi sürecinin en önemli kısmı olduğu ifade edilmiştir. Tüm bunları bir araya getirmek üzere, iş yaşamında bilgi paylaşımı şöyle değerlendirilebilir:

- Göndericinin bilgisini alıcıyla paylaşması (Cumming ve Teng, 2003).
- Çalışanın organize olma yeteneğini büyütme (Andrawina, Govindaraju, Samadhi, Sudirman, 2008).
- Değişen çevreye yanıt vermede daha iyi olma.
- Yeni elde edilen bilgiden yararlanma.

(Hayati ve diğerleri, 2013 ; Nourfadzillah ve diğerleri, 2015).

Günlük iç üretim süreci boyunca çalışanlar, tekniğe ve yönetim deneyimine dayanan büyük miktarda sessiz bilgi toplarlar. Sessiz bilginin bilimsel ve sistematik yönetime konu edilmesi, çekirdek yöneticilerin yarar oranlarını artırır, bilgi kaynaklarının akış ve yaratılmasının etkisini çoğaltır. Girişimlerin bilgi yönetimi etkinlikleri, bireysel sessiz bilginin paylaşımını öncelikli amaç olarak alır. Girişim bilgisinin sistematik yönetimi ve onun yaratılması, toplanması, organizasyonu, yayılması, yararlanılması ve geliştirilmesi, kişisel bilgiyi, organizasyonun geniş biçimde paylaşım kullanması için grup bilgisine nakleder. Böylece bilgi geçişi, akışı, içselleştirilmesi ve bilgi zemini yardımıyla yeniden yaratılması sürecinin yönetimi, iş bilgisinin açık, varlık ve gelir niteliği olan değer yaratan bilgi üretimi amacına ulaşabilir. Ancak, bilgi paylaşım etkinlikleri, girişimin bilgi paylaşımı, akışı vb. dönüşüm sürecini teşvik etmek üzere, belirli özendirme ölçüleri uygulanmasını gerektiren sessiz bilgi sahipliği, psikolojik

anlaşma vb. tarafından etkilenir. Bu nedenle, bir sessiz bilgi yönetim sistemi, bilgi teknolojilerine ve etkili bir iç özendirme mekanizmasına dayanan bir yapıyı içermelidir (Wang Jin-Feng ve diğerleri, 2017).

İnsanlar, özel ilgilerinin motivasyonu ile harekete geçtiklerini düşündüğümüzde, ek bir ödül aldıklarında, bir organizasyonda bilgilerini paylaşmaya daha yatkın olurlar. Yeni özel bir bilgiyi elde ettiklerinde ya da yarattıklarında ve böylece organizasyonda sıradışı bir yarar sağladıklarında, bilgiyi birbirleriyle paylaşmaları durumunda bundan bir yarar sağlama potansiyelleri vardır. Ortada ek bir kazanç sağlama olasılığı bulunduğu, kendi özel bilgilerinin avantajını kaybetme riski potansiyeli olsa bile, insanlar, değerli özel bilgilerini paylaşma konusunda harekete geçebilirler.

Bu nedenle, yöneticiler, çalışanlara, onları bilgilerini paylaşmaya cesaretlendirmek için, dışsal ya da doğal ödüller vermelidir. Çalışanı koşullandırma perspektifiyle, olumlu bir çıktısı olabilecek bilginin paylaşılması gibi bir beklenen davranışın güçlendirme süreci etkinleştirilmelidir (Skinner, 1938). Bilginin paylaşımı birey ve grup arasında bir çıkar çatışmasına yol açar. Taraflar arasında çıkar çatışmasını koordine etmek ve organizasyon içinde bilgi paylaşımını destekleyecek doğru bir özendirme politikası uygulamak gereklidir. Ancak, bilgi paylaşımını özendirme politikalarının tasarımı ve bunun, bireylerin davranışları ve organizasyonu ile kısa ve uzun dönem etkileri üzerine çok az çalışma ortaya konulmuştur.

Paylaşılan bilginin niteliğini ölçmek zor olduğundan, uygulamada çalışanlara paylaşım davranışının ortaya çıkma sıklığı esas alınarak ödüllendirilirler. Böylece, yöneticiler, düzenli ya da düzensiz olarak bilgi paylaşma sıklığını gözden geçirir ve ne kadar teşvik sağlanacağına karar verirler. Organizasyonun önerdiği ödül, bireyin potansiyel kayıplarını telafi etmelidir. Bu koşullar altında, farklı özendirme politikaları tasarımları, insanların davranışlarının çevre koşullarıyla karşılıklı etkileşimlerine olanak vermek üzere bireysel davranışları etkiler (George ve diğerleri, 1985; Schneider, 1983); Heng Li-Yang ve diğerleri, 2007).

Sonuç itibarıyla bilginin paylaşımı şu adımların uygulanması ile gerçekleşir:

- 1) Bilgiyi paylaşan taraflar arasında güven ve açıklığı teminen, organizasyon yapılarının, bir şirket ya da bölümün organizasyon yapısının, sessiz bilginin en iyi biçimde taşınımını desteklemesini sağlamak üzere düzenlenmesi (Sanchez ve diğerleri, 2013).

- 2) Bireysel bilginin organizasyonel bilgiyle bütünleşmesinde, kökleri hem bireyde hem de organizasyonda olan engellerin (Riege, 2005) ortadan kaldırılması (Sanchez ve diğerleri, 2013).
- 3) Çalışanların, bilgilerini paylaşmaya cesaretlendirilmeleri için organizasyon içinde bilgi paylaşımını destekleyecek doğru bir özendirme politikasıyla desteklenmesi (Heng Li-Yang ve diğerleri, 2007).
- 4) Çalışanların bilgilerini, firma varlıklarına ve kaynaklarına aktarılmak üzere diğer çalışanlarla paylaşmaları (Dawson, 2001).

4.3 Bilginin Tartışılması, Değerlendirilmesi ve Bilgide Ortaklaşmanın Yapılma Biçimi

Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşmanın temeli başarılı bir iletişimdir. Başarılı bir iletişim, diğer kişilerin ne bilip bilmediğinin ve bunun bizim bildiğimizden hangi bakımlardan farklı olduğunun izlenmesini gerektirir. Konuşma sırasında, biz, bildiğimiz ve konuşma eşlikçimizin bildiğini bildiğimiz bilginin bellek sunuşlarını depolarız. Bu ortak bilinen bilgiye, ortak zemin denir. İletişimin başarılı olabilmesi için, bizim bilip, eşlikçimizin bilmediğinden, ortak zeminin ne olduğunu çıkarmalıyız (Clark, 1992). Günlük dil, bu çıkarıma dayanır. Örneğin dilimizi, iletişim eşlikçimizle ne kadar ortak zeminimiz olduğuna bağlı olarak, daha fazla bilgi sağlamaya yönelik ya da daha az bilgi sağlamaya yönelik olarak düzenleriz (Brennan ve Clark, 1996; Wilkes-Gibbs ve Clark, 1992). Kritik olan şudur ki, biriyle olan ortak zemin, bir başkasıyla olmayabilir. Bu nedenle ortak zemin, belirli eşlikçilerle bağlantılı olarak bellekte tutulur (Si On Yoon ve diğerleri, 2017).

Sessiz bilgi bilinçaltına yerleşiktir ve bu nedenle çabucak anlaşılmaya hazır değildir. Bu bilginin diğerlerine taşınımı, yazarak ya da söyleyerek kolayca gerçekleşmez (Fugate ve diğerleri, 2011). Sessiz bilginin etkin biçimde taşınımı, katılımcılar arasında düzenli ortak iletişim ve güven gerektirir. Açık bilgi ise, anlaşılan, el değiştirebilen ve depolanabilen bir bilgidir. Bu bilginin ise paylaşılması yeterlidir (Jie Yang ve diğerleri, 2016).

Sosyal yapısalcılık çerçevesine bağlı kalarak Bewrger ve Luckmann (1967), insanlar arasında ortak ve katılımcı süreçler koordine etmeyi tanımlamak üzere öğrenme ve gelişme yaratma kavramlarını ileri sürmüşlerdir (Fenwick, 2008).

Uygulama esaslı yaklaşımda kuramsallaştırıldığı üzere, sürece müdahil olmanın temel noktalarından biri, bilginin, bazı katılım biçimleri marifetiyle elde ediliyor ve sosyal aktörler arasında sürekli olarak yeniden üretiliyor ve tartışılıyor olmasıdır (Nicolini ve diğerleri, 2003). Dahası, sürece müdahil olma öyle düzenlenmelidir ki, tüm çalışanlar, günlük üretim, yeniden üretim ve iş süreçlerinin taşınımı konusunda kendi iş ayarlamalarının müellifi olarak etkin bir rol oynayabilsinler (Cunliffe, 2003; Shotter, 1993, 2005, 2006; Shotter ve Cunliffe, 2002; Cabiati ve diğerleri, 2016).

Bireysel düzeyde bilginin taşınımı, aynı ya da ilgili işlerin yapıldığı birlikte çalışılan işçilerle yakın çalışıldığında gerçekleşir. Bireylerin çalışma arkadaşlarında birikmiş olan bilgiyi kullanma yeteneği, organizasyon içinde bilginin taşınma oranını arttırmanın bir aracı olarak tanımlanmıştır. Bu alanda yapılmış çeşitli araştırmalar, hepsi sırayla başka mekanizmalara dayanan birlikte çalışmanın, performansı neden arttırdığıyla ilgili çok sayıda açıklama sağlar. Bunlardan biri işçilerin etkinliklerini koordine etme yeteneğidir. Grup dinamikleri çalışıldığında, kimin neyi bildiğini bilmenin önemine dikkat çekilmiştir. Faraj ve Sproul (2000), Larson, Christensen, Abbott ve Franz (1996), Lewis (2003), Moreland, Argote ve Krishnan (1996) ve Wegner (1986, 1995) birlikte çalışma deneyimine sahip bireylerden oluşan takımların daha doğru olduğuna ve bir takımda kimin ne bildiğine ilişkin bir ortak paylaşılan duyguya sahip olduklarına işaret etmişlerdir. Paylaşılan iş deneyimi konusunda çalışan araştırmacılar, iletişim içinde olan eşlikçilerin öğrenmesi ve iletişimlerinin nasıl yönetileceğinin önemine vurgu yapmışlardır. Uzzi (1996), çoklu bilgi değişiminin takım güveni olasılığını arttırdığını ifade eder. Uzzi ve Lanchester (2003), güvenin de özel bilginin değişimini nasıl desteklediğini tartışarak, bu düşünce genişletir. Birlikte çalışma deneyiminin koordinasyonu geliştirdiğine ilişkin çeşitli açıklamalar, birinin diğerini tamamladığı yönündedir. Kimin neyi bildiğini bilmek, takım içinde rol ve sorumlulukları tanımlamada ve her role en yeterli kişiyi atamada kritik önemdedir. Yine de bu, etkili bir koordinasyonun yarısıdır. Diğer yarısı, kişilerin birbirleriyle etkileşirken belirli rolleri ne kadar iyi yerine getireceklerini olumlu etkileyen ilişkiye özel teşvik edici gelişmeyi başlatır (Nembhard ve diğerleri, 2015).

Bireyler öğrendiklerini grupla paylaşır, birlikte anlar ve bir grup kabulüne ulaşırlar (Amir Kabiri, 2006; Saadat ve diğerleri, 2016). Bilgi akışı, uygulama toplulukları, bilgi akış ağları ve işbirliği içinde öğrenme kavramları, “bilginin tartışılması,

değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma'nın uygulanması sürecinin anlaşılmasında son derecede yararlıdır.

Kirchnera ve Laib (2007)'e göre, bir uygulama topluluğu, sürece katılan kişilerin ortak ilgilerinin bulunduğu ve belirli bir süre boyunca aynı ilgilere sahip diğer kişilerle işbirliğine istekli olduğu için gerçekleşen sosyal öğrenmenin ortaya çıktığı bir süreçtir. Bir başka bakış itibarıyla, uygulama toplulukları, yaptıkları bir şeyle ilgili olarak, ilgi ya da tutkularını paylaşan ve düzenli olarak etkileşerek nasıl daha iyi yapabileceklerini öğrenen insan topluluklarıdır (Wegner, McDermott ve Snyder, 2002). Uygulama toplulukları üyelerinin işbirliği sonuçları, düşünceler, çözüm bulmalar, bir bilgi ambarı inşa etme ve her üyenin yeterliliğini değiştirmedir. Dahası, pek çok endüstri sektöründe, uygulama toplulukları performans arttırmanın anahtarı olarak kabul edilirler (Abel, 2008).

Zhuge, Guo, Li ve Ding (2005)'in çalışmasında, uygulama takımlarında bilgi akışına ilişkin çok sayıda tanım vardır. Bilgi akışı, takımın içinden geçen bilgi sürecidir. Bir başka deyişle bilgi akışı, işbirliği hâlinde bir takımda bilgi değişim sürecidir (Guo, Shi, Cao ve Yang, 2005). Benzer bir tanım, Li (2007) tarafından ortaya konuldu: Bilgi akışı, organizasyon ve bireyleri de içermek üzere, farklı oyuncuların etkileşimi sonucu ortaya çıkan bilgi yayılımı, bilgi taşınımı, bilgi paylaşımı ve adı geçen konuların neden olduğu bilgi artışıdır. Bilgi akışı, bir bilgi noktasında başlar ve biter. Bir bilgi noktası ise, bilgi üreten, işleyen ve taşıyan bir takım üyesi ya da roldür. Bilgi akışı ağı, bilgi akışı ve bilgi noktalarından oluşur.

Çağdaş şirketlerde bilgi akış ağları, bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için kullanılır. Cowan ve Jonard (2004) tarafından bir simülasyon esas alınarak yapılan çalışma, organizasyon boyunca bilginin yayılımı bağlamında farklı türden ağ yapılarının etkisini ortaya koyuyor. Bilgi akışı ağı, etkili bir akışı sağlamak için, önceden belirlenmiş şu koşulları karşılamalıdır (Zhuge, Guo, Li ve Ding, 2005):

- Bilgi noktaları, organizasyonda bilgiyi elde etmek, kullanmak ve ortaya çıkarmak için birbirine benzer bir yaklaşımı kullanır.
- Bilgi noktaları bilgiyi bağımsızca paylaşır.
- Bilgi noktaları bilgiyi çekincesiz kullanır.
- Takım organizasyon içinde işbirliği hâlinde, küçük ve yataydır.

Dahası, bireyler arasında bilgi akışı için, coğrafi, algısal ve sosyal uzaklıklar önemli bir konudur (Ostergaard, 2009). Guo ve diğerleri, bilgi geçişi ve paylaşımının neden yalnızca güven ortamında gerçekleştiğini tanımlar. Etkili bilgi akışıyla desteklenen uygulama toplulukları, toplum üyelerinin bilgi gereksinimlerini hızlı ve etkin biçimde tamamlayabilmeleri için görevle ilgili bilgileri sağlarlar (Liu, Lin ve Chen, 2013).

Kuljis ve Lees (2002)'e göre, işbirliği içinde öğrenmenin ilkeleri, öğreneni etkin katılımcı olarak değerlendiren öğrenen merkezli modele dayanır. İşbirliği içindeki grup üyeleri daha derinlikli konuşmalar yapmak, çoklu bakışlar ortaya koymak ve güvenilir tartışmalar ortaya çıkarmak için cesaretlendirilirler. Bu, işbirliği içindeki grupların, aynı kişilerin yalnız çalışmasına göre neden daha büyük algısal gelişmeden yararlandıklarının ana nedenidir (Hutchins, 1995). İnsan-insan etkileşiminin daha yüksek düzeyleri, bir organizasyonda işbirliğinin tartışmasız temelidir (Schaf ve diğerleri, 2009).

Etkili bir işbirliği içinde öğrenmeyi inşa etme işinin iki alt problemi vardır (Long ve Qing-Hong, 2014):

- 1) İşbirliği içinde öğrenme ağı için kullanıcı modeli inşa etmeye uygun özelliklerin nasıl seçilip niceleneceği.
- 2) Öğrenme hedeflerine ulaşabilmeleri için kullanıcıların optimal takımlara nasıl bölüneceği.

Araştırma, işçilerin benzersiz bir grup düzenleme davranışına gereksinim duyulduğunu gösteriyor, çünkü ortak zeminin paylaşımı diğer grup üyeleriyle etkili bir işbirliği için mutlaklıdır (Kwon ve diğerleri, 2014). Bu çerçevede aşağıda yapılanların sonucunda bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma gerçekleşir:

- İşbirliği için küçük ve yatay takımların oluşturulması
- Kimin neyi bildiğinin anlaşılması
- Takım içinde rol ve sorumlulukların tanımlanması
- İşbirliği içindeki grup üyelerinin derinlikli konuşmalar yaparak, çoklu bakışlar ortaya koymaları ve güvenilir tartışmalar ortaya çıkarmaları

4.4 Ortaklaşılın Bilginin Uygulanma ve Sürece Katılma Şekli

Organizasyonel öğrenme, bir firmanın yeni bilgiyi anladığı, dönüştürdüğü ve koruduğu, sonra da organizasyonel etkinliklerini geliştirmekte kullandığı bir süreçtir (Grant, 1996; Huber, 1991). Organizasyon ve stratejik yönetim başlıklarını çalışan çoğu araştırmacı, organizasyonel öğrenmenin yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesi ve uygulanması olduğu konusunda hemfikirler (Cohen ve Levinthal, 1990; Muthusamy ve White, 2005; Shu-Mi Yang ve diğerleri, 2014).

Marquardt'a göre organizasyon bağlamında, uyarlanmalı öğrenme sürecinde, bir organizasyon önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için ilerler, bunun bazı iç ve dış sonuçları olur. Sonuç amaçlara uygunluk çerçevesinde analiz edilir ve organizasyon yeni bir eylem yapar ya da sonuca göre bir önceki eylemi düzeltir (Saadat ve diğerleri, 2016).

Nonaka ve Takochi (1995), organizasyonel öğrenmeyi, organizasyonun etkinlik alanına uygun bilgi üzerindeki egemenliği olarak tanımlarlar. Onlara göre bilgi (organizasyonel öğrenme süreci) üzerindeki egemenlik süreci üç adımdan oluşur:

- Bilgiyi elde etme (yararlı bilginin tanımlanması ve toplanması)
- Bilgiyi kullanma (bilginin uygulamada kullanılması)
- Bilginin taşınımı (Saadat ve diğerleri, 2016)

Yöneticiler, organizasyonlarına nüfuz edebilecek bilginin özellikleri ve yöntemlerine yukarıdan bakmalı, operasyonel bir anlam çıkarmalı, kişilerin bilgiyi elde etme ve sorunları çözme yollarını bilmeli, performansı ve işi geliştirmek üzere süreçlere, yapılara ve organizasyonel etkinliklere yön vermek için bilgiyi nasıl kullanacağını bilmeli (Allameh ve Moghaddami, 2010; Saadat ve diğerleri, 2016).

Sosyal yapısalcılık çerçevesinde Berger ve Luckman (1967), öğrenme ve gelişmenin gerçekleştirilmesi konularını kişiler arasında ortak ve katılımcı bir süreçle tanımlayan bir içerik önermişlerdir. Uygulama temelli yaklaşımda kuramsallaştırıldığı üzere, katılımın tanımlanan en temel noktalarından biri, bilginin, katılımın bazı formları marifetiyle elde edildiği ve sürekli olarak sosyal oyuncular arasında yeniden üretildiği ve tartışıldığıdır (Nicolini ve diğerleri, 2003). Dahası, katılım öyle düzenlenir ki, tüm çalışanlar günlük üretimde, yeniden üretimde ve iş süreçlerinin dönüşümünde, kendi

iş düzenlemelerinin buluşçularına dönüşerek etkin rol oynayabilir (Cunliffe, 2003; Shotter, 1993, 2005, 2006; Shotter ve Cunliffe, 2002; Cabiati ve diğerleri, 2016).

Tiwana, bilgi yönetimi ile ilgili uygulamalı ve sonuç odaklı bir yaklaşım geliştirmiştir: “Bilgi, çerçevesi belli bir deneyim, değerler, içerik bilgisi ve ayakları yere basan sezginin, yeni deneyimler ve bilgi geliştirmesi ve bir araya getirilmesi için bir çevre ve çerçeve sağlayan karışımıdır” (Tiwana, 2000). Bu, bilenlerin kafasında ortaya çıkar ve uygulanır. Organizasyonlarda çoğunlukla, yalnızca belge ve belleklerde değil, kezâ organizasyon rutinlerinde, süreçlerinde, uygulamalarında ve ilkelerinde içselleştirilir (Schombacher ve diğerleri, 2016).

Kaynaklarda, organizasyonel öğrenmeye süreç odaklı yaklaşım iyi tanınır. Argyris ve Schon (1978), öğrenmeyi, hataların saptanması ve düzeltilmesi süreci olarak tanımlar. Organizasyonel öğrenmeye yönelik bu yaklaşımın kökleri, John Dewey’in deneyimden öğrenme kuramındadır. Dewey öğrenmeyi, deneyimin sürekli bir yeniden düzenlenmesi ve yeniden yapılandırılması olarak tanımlamıştır (Ejkaer, 1999). İş takımlarında öğrenme davranışı itibarıyla, çekicilik bu tür etkinlikler üzerindedir. Yâni, yaratarak, paylaşarak ve yararlanarak uyguladıkları bu tür etkinlikler üzerindedir (Argote, 1999).

Öğrenme etkinliklerine örnekler (Edmondson, 1999; Preskill ve Torres, 1999): Geri bildirim arama, yardım isteme, sorular sorma, hatalar hakkında konuşma, bilgi paylaşma, tartışma, deneme, etkinlik planlama ve uygulamadır (Babnik ve diğerleri, 2013).

Bu çerçevede ortaklaşılan bilginin uygulanması ve sürece katılması şu adımlar ile gerçekleştirilir:

- Ortaklaşılan bilginin amaca uygunluk çerçevesinde nasıl kullanılacağının değerlendirilmesi
- Bu bilginin uygulanmasına yönelik olarak etkinlik planlaması
- Uygulanması

4.5 Sürecin Kayıt Altına Alınma Şekli

Bilgi, operasyonel performans rutinleri çerçevesinde paylaşıp içselleştirildikten sonra, bireyler ve organizasyonlar bunu, yönergeler gibi uygun bir alan üzerinden,

bilgi tutundurma ya da depolama gibi organizasyonel belleğe kodlamalıdır (Zollo ve Winter, 2002). Dahası, organizasyonlarda dinamik yeteneklerin biçimlendirilmesine ilişkin kaynaklar üzerine yaptıkları kapsamlı araştırmalarda Zollo ve Winter, organizasyonel belleğin bu kodlanmış sürecinin, organizasyonel bilginin etkin bir şekilde yayılmasına da yol açtığını söylerler. Bu bilgi, önceki bireysel deneyim, varolan iç rutinler, yeni işletme rutinleri ve organizasyonun operasyonlarına ilişkin herhangi bilgilerden oluşur.

Hickins (2000)'e göre, insanlar bilgi havuzuna bilgi ekleme konusunda zaman harcamaya isteksizdirler ve herkes bilir ki, veritabanı, içerdiği bilgi kadar değerlidir. Tutundurma ve depolama önemli bir süreçtir. Bilgi yönetimi, bazı çalışanlar özellikle derleme, planlama ve bilgi ağları ve teknoloji havuzlarının organize edilmesinden sorumlu tutulmadıkça başarılı olamaz. Gerçekte bilgi, konuşmalar ve onların rutinlerde kullanılmalarıyla taşınabilir. Ancak, insanların açık kayıtları, organizasyonel sistemin bir parçası olarak asla kaydetmemeleri olanaklıdır. Çalışanlar gelip gittikçe ve liderlik ve patronluk değiştikçe bilgi dağılabilir. Buna yönelik bir doğrulama, “organizasyonlar deneyimlerinden rastgele öğrenirler ve nadiren organizasyonel bellekte içselleşmiş kullanılabilir bir bilgiye dönüştürülebilir yollarla elde tutarlar” diyen Wagner (2003) tarafından dile getirilmiştir.

Argote (1999)'nin organizasyonel öğrenme üzerine çalışması, bilginin üç farklı bellek sisteminde tutulduğunu gösterir:

- Bireysel bellek
- Organizasyonun bilgi teknolojileri ve araçları
- Organizasyonun yapıları ve rutinleri

Çalışan giriş çıkışı üst düzeyde olursa ve bireysel bilgi tutulamadığında bunların üçü de zarar görür (Jen-te Yang, 2007).

Bilgiyi yaşamsal bir kaynak olarak niteleyerek organizasyonlar, bugün ve gelecek için bilginin korunmasının değerini fark ederler. Bilginin korunması (yaygın olarak “organizasyonel bellek” diye nitelenir), ortaya çıkarılma ve yeniden kullanılma itibarıyla bilgi yönetiminin ana taşı gibidir. Organizasyon üyeleri arasında paylaşılan bilgi, bir kişinin beyinde kalandan daha değerlidir. Dahası, böyle taşınan bir bilginin, ona ilk sahip olanla yeniden iletişim kurmadan da gelecek kullanımları için, organizasyon üyeleri yararlanabilsin diye bir arşivde depolanmalı ya da

tutundurulmalıdır. Bir konu hesaba katılmalıdır ki, bilgi arşivine organizasyonun tüm bilgileri kaydedilmemelidir. Çünkü eğer bilginin ilgisiz bölümleri de yüklenirse, arşiv bir nevi çöple dolacaktır. Bu yüzden, güncel, uygun ve doğru diye kabul edilen bilgi, organizasyona daha fazla yarar sağlamasını teminen arşivlere kaydedilmeli ve oradan yeniden alınabilir olmalıdır.

Gerçekte organizasyonda bilgi, çoklu yerlerde ya da koruma alanlarında durur (Walsh ve Ungson, 1991; Lewitt ve March, 1988; Starbuck, 1992). Örneğin Walsh ve Ungson “kayıt yerleri ve tutundurma olanakları” terimini, bilginin kayıt edilebileceği beş iç yer (bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar ve ekoloji) ve bilginin ortaya çıkarıldığı ve tutundurulduğu dış çevre için kullanır.

Connely ve Kelloway (2001) ve Argote ve Ingram (2000)’a göre bilginin kayıt altına alınması, karşılıklı bilgi değişim süreciyle bütünleşik olmalıdır. Bilgi sistemleri, bilgi yönetimi, organizasyonel öğrenme ve strateji kaynaklarından yola çıkarak, bilgi paylaşımı, paylaşım mekanizmaları marifetiyle paylaşandan kullanana bilginin dışsallaştırılması ve içselleştirilmesi ile sınırlı tutulmamalı, kezâ kayıt alanları üzerinden de olmalıdır.

Bu süreçle ilgili üç bileşenden söz edilebilir:

- Oyuncular
- Arşivler
- Mekanizmalar

Oyuncular, bilginin taşınım sürecinde paylaşılan ve kullanan olarak en az iki kişi olması gereken, organizasyonun insan unsurlarıdır. İkili herhangi bir bilgi paylaşımını başlatabilir. Kullanıcı, gereksinim duyduğu bilgiyi organizasyondan ya da organizasyonun bir başka üyesinden talep edebilir ya da bilgiye sahip olan kişi gönüllü olarak organizasyonun diğer üyeleriyle paylaşabilir.

Arşivler, organizasyondaki bilginin bulunduğu çoklu yerler ya da tutundurma noktaları anlamına gelir. Bir birey, bilgi kayıt etmenin en etkin yolu ise de, bir organizasyonun hiç bir özel üyesi, bir organizasyon belleğinin tek kayıt noktası değildir. O nedenle, şirket ölçeğinde, organizasyonun her üyesinin bilgisini gelecekteki kullanımlar için düzgün ve kodlanmış biçimde kayıt altına alacağı bir arşiv gereklidir. Organizasyonel belleğin böyle bir arşivi, bilgi kullanıcısının, bilgi

paylaşana yaklaşımdan önce, daha önce paylaştığı bilgiyi netleştirmeden, bir ön çalışma yapmasına olanak verir. Dahası bu, bilgi paylaşanların, bilgi arayanlar tarafından işlerinin orta yerinde bölünmemelerini de sağlar. Arşiv, bilgi paylaşma sürecinin her iki tarafı için bir kazan-kazan durumunu ortaya koyar.

Mekanizmalar, üzerinden sessiz ya da açık bilginin taşındığı alanlardır. Bugünkü durumda öyle anlaşıyor ki, bilgi taşınımında, Hansen (1999)'ın kişiselleştirme stratejisi ve kodlama stratejisi dediği kişiselleştirilmiş ve kişiselleştirilmemiş mekanizmalar kullanılmaktadır. Hansen (1999), kodlama stratejisinde bilgi açıkça ifade edilmiş ve organizasyon üyesinin ulaşabileceği ve kolaylıkla kullanabileceği veritabanlarına kaydedilmişken, kişiselleştirme stratejisinde bilginin sahip olan kişiye sıkı bir biçimde bağlı ve esas itibarıyla kişiden kişiye etkileşimle paylaşılabilirdiği bir yaklaşım olduğunu ileri sürer.

Bir organizasyonda bilginin taşınımında iki mekanizmanın rolüyle ilgili olarak araştırmacılar arasında ciddi ayrımlar olsa da, Jasimuddin (2005), iki mekanizma arasında karşılıklı etkileşimi tanıyan ortak bir stratejiyi öneriyor.

Bu bakışı yansıtmak üzere, bilgi ve iletişim teknolojileri, sessiz ve açık bilginin paylaşılmasının ve organizasyonun açık bilgisinin kayıt altına alınmasının güçlü bir yolu olabilecek bireylerin ağlarına olanak verir. Web tabanlı teknoloji, konumlarından bağımsız olarak bilgi paylaşmak için organizasyon üyeleri arasında iletişim için güçlü bir karşılıklı etkileşimli iletişim ortamı sağlayabilir. Bu kezâ, eşzamanlı olarak paylaşılan bilginin kayıt altına alınmasına da olanak verir. Bilgi paylaşımının ve bilginin kayıt altına alınmasının önerilen bütünleşik yaklaşımı, karşılıklı etkileşime dayanan, sürekli ve dinamik bir süreçtir ve durağan bir bilgi gövdesine, belirli bir iletişim mekanizmasına ya da bilginin tek boyutlu akışına dayandırılmaz (Jasimuddin, 2005).

Bu çerçevede bilginin kayıt altına alınması şu adımlarla gerçekleşir:

- Bilgi paylaşımına konu süreçle ilgili bilgilerin kayıt altına alınacağı bir alanın belirlenmesi
- Üzerinde ortaklaşılan bilginin kayıt altına alınmasını gerçekleştirmek üzere görevlendirme yapılması
- Bilgi/bilgilere erişim için kişilerin yetkilendirilmesi

- Bilginin yetkilendirilen çalışanlar marifetiyle kayıt altına alınması



5. UYGULAMA

Uygulama için Türkiye kimya endüstrisinde faaliyet gösteren KOBİ ölçeğinde ve yerli sermayeli bir şirket seçilmiştir.

5.1 Amaç

“Organizasyonel Öğrenme, adımları ve uygulaması” başlıklı doktora tezimizin işletme uygulamasını gerçekleştirmek, uygulama sonuçlarını değerlendirmektir.

5.2 İşletme

ABC Kimya A.Ş., 2007 yılında kurulan DEF A.Ş.’nin kurucuları tarafından 2011 yılında kurulmuş, çimento, beton ve inşaat kimyasalları üreten bir şirkettir.

İstanbul, İzmir ve Gaziantep’te üretim tesisleri bulunan KOBİ ölçekli şirkette, “Satış-Pazarlama” sorumlusu 5, “Muhasebe-Finansman” sorumlusu 5, “İdari İşler” sorumlusu 4, “Yönetim” sorumlusu 4, “Üretim-AR-GE” sorumlusu 14 kişi görev yapmaktadır.

Şirketin varolan çalışan sayısı 32 kişidir.

Şirket yaklaşık 60.000.000 TL/yıl ciro yapmaktadır ve (2017-2018 itibarıyla) 35.000 ton/yıl satış yapmaktadır.

Daha önceki yıllarda çalışan sayısı 80 civarında iken, piyasalardaki ve sektördeki gelişmeler üzerine yatay örgütlenmeye ve esnek istihdama gidilmiş ve şirket, dört rakip firmanın piyasadan çekildiği son üç yıl boyunca ayakta kalmayı başarmıştır.

5.3 Uygulama Süreci

5.3.1 Öğrenen takımın oluşturulması

Referans kaynaklarda da belirtildiği üzere ilk adımımız, organizasyonel öğrenme takımının oluşturulmasıydı. Bu çerçevede, 20 Kasım 2018 tarihinde şirket merkezinde yapılan toplantıda, satış-pazarlama süreçlerinin (ihracat dahil) organizasyonel

öğrenmeye konu edilmesine ve satış-pazarlama ve ihracat süreçlerinin sorumluları olan

- S1 (Ankara ve Ankara'nın doğusundaki bölgeler sorumlusu)
- S2 (Ege ve Akdeniz bölge sorumlusu)
- S3 (Marmara ve Batı karadeniz bölge sorumlusu)
- S4 (Çimento kimyasalları sorumlusu)
- S5 (İhracat sorumlusu)

ile takımda “Yönetim” arayüzü olarak sorumluluk almak üzere

- Y1 (CEO asistanı)

'nın öğrenen takım üyeleri olması kararlaştırıldı.

Aynı toplantıda, 1 Aralık 2018 ile 31 Mayıs 2019 tarihleri arası uygulama periyodu olarak belirlendi.

5.3.2 Performans ölçütlerinin belirlenmesi

Öğrenen takımla yapılan çalışmalara başlarken, aşağıdaki performans ölçütleri, 1 Aralık 2018 ile 31 Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleşecek “organizasyonel öğrenme” sürecinin ardından performans ölçümü için ölçütler olarak belirlenmiştir:

- 1) Uygulamaya konu altı aylık satış tonajının, bu altı ay için planlanan satış tonajından yüksek olması
- 2) Öğrenme ve öğrenme-performans ilişkisi farkındalığının yaratılması/yükseltilmesi
- 3) Küçülen pazarda müşteri bağlılığının korunması/arttırılması
- 4) Kurumsal çalışmanın müşteri ilişkilerine yansımaları
- 5) Bilginin şirket işleyişinde farklılık yaratması

5.3.3 Süreç

5.3.3.1 Bilginin ortaya çıkarılması

Çalışmamızda ilk adım “bilginin ortaya çıkarılması”dır. Burada sözkonusu bilgi, ABC A.Ş.’nin pazarlama grubunda, pazarlamanın yönetiminden sorumlu kişilerin ve

yönetim temsilcisinin sahip olduğu bilgidir. Bu bilgi “pazarlama” etkinliğinin yerine getirilmesine ilişkin bilgidir. Söz konusu kişiler, bu bilgiyi ABC A.Ş. ya da çalıştıkları başka firma ya da firmalarda çalışırken elde etmişlerdir. Esas itibarıyla yaptıklarından, okudukları pazarlamaya ve sektöre ilişkin kaynaklardan ve pazardan öğrendikleri bilgilerdir ve doğal olarak farklılıklar gösterebilir. Bu bilgi, şirkette ortaya çıkarılan bir bilgi olmakla birlikte, ortaya çıkarılması, çalışma grubunda bulunan yöneticilerin şirkete çoğu haftalık, bir bölümü de iki haftalık ve aylık olmak üzere şirket yönetimine gönderdikleri raporlar marifetiyle gerçekleşmiştir. Ancak çalışmamız başlayıncaya kadar bu bilgilerin yalnızca yönetime gönderildiği ve kısa süreli ve uzun aralıklı toplantılar dışında pazarlama grubunun diğer yöneticileriyle paylaşılmadığı anlaşılmıştır. Bir başka konu ise, sözkonusu raporların, pazarda sürdürülen çalışmalarla sınırlı olmasıdır. İşin nasıl yapılacağına ya da nasıl iyileştirilebileceğine ilişkin bilgi, kişilerde kalmış, bu konuda bir raporlama söz konusu olmamıştır.

5.3.3.2 Bilginin paylaşılması

Çalışmamızda ikinci adım “bilginin paylaşılması”dır. Bu çerçevede internet ortamında bir blog oluşturulmuştur. Bu blog, bölge pazarlama müdürleri ve CEO asistanından oluşan “pazarlama takımı”nın kendilerindeki bilgileri girmesi ve bu bilgilerin takım arkadaşları tarafından paylaşılması için oluşturulmuştur. Ancak, ilerleyen günlerde, şirket yönetiminin, şirket adının açıkça kullanılmasını tercih etmediğini belirtmesi üzerine, kayıtlı bilgiler şirkete tarafımızca verilen yeni adın (ABC Kimya A.Ş.) kullanıldığı bir günceye taşınmıştır. Bilginin paylaşılması için ikinci bir araç ise, birbirlerinden farklı coğrafi noktalarda çalışan bu yöneticilerle ayrı ayrı iki haftada bir yapılan toplantılar oldu. Bu toplantıların yapılma nedeni, sektörde olanca sertliğiyle sürmekte olan kriz nedeniyle sürekli seyahat eden pazarlama bölge yöneticilerinin günceye bilgi aktarmaları konusundaki aksamaların açığını kapatmaktı. Bu toplantılarda ortaya konulan bilgiler de, ziyaret edilen diğer pazarlama yöneticileriyle düzenli olarak paylaşıldı. Bu toplantılar, özellikle, şirket yönetimiyle paylaşılacak üzere gönderilen haftalık, iki haftalık ya da aylık raporların pazarlama yöneticileri ile paylaşılması bakımından son derece yararlı olmuştur. Daha da önemlisi, takım üyelerinin kendilerinde tuttuğu, işin nasıl yapılması ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin düşüncelerinin de paylaşılmasına vesile olmuştur.

Tutulan “Organizasyonel Öğrenme Güncesi” aşağıdaki gibidir:

Aralık 2018

- Yüksek tonajda (20 ton/ay ve fazlası) mal satın alan müşterilerimizle ilişki yürütürken, bir yandan alışverişi riske atacak durumların tümüyle ortadan kaldırılmasına uğraşalım. Diğer yandan üst yönetim düzeyinde kurumsal ve kalıcı ilişkiler kuralım, bu ilişkilerimizi sürdürelim. (S3 / 1 Aralık 2018)
- Merhaba, önümüzdeki altı ayın satış planı netleşti mi acaba ? Öğrenebilir miyiz ? (S2)
- Henüz netleşmedi. Sektörel veriler bekleniyor. Küçülme konusunda tahminlerimizle karşılaştıracamız. (Y1)
- Tahmini ne zaman belli olur ? (S2)
- Şubat başı gibi en geç. (Y1)
- OK ama planı bilmeden biz nasıl kendi planlarımızı yapacağız ? Keşke daha erken belli olsa. (S2)

Aralık 2018

- Geçen altı ayın faaliyet raporlarını görebilir miyiz ? (S1)
- Tabii. Yüklüyorum. (Y1)

Aralık 2018

- Biz bu arada satış nasıl arttırabileceğimize yardımcı olabilecek öneriler geliştirelim. (S2)

Aralık 2018

- Geç olmadan bu “Organizasyonel Öğrenme” sürecini sonuçta neye göre değerlendireceğimizi, bir yarar görüp görmediğimizi anlamak üzere, ölçütleri de konuşmamız gerekir diye düşünüyorum. (Y1)
- Doğru bunu değerlendirip konuşabiliriz. Ben biraz internette gezindim. Örneğin “Küçülen pazarda müşteri bağlılığının korunması/arttırılması” nı bir performans ölçütü olarak önerebilirim. (S1)
- Ben de “uygulamaya konu altı aylık satış tonajının, bu altı ay için planlanan satış tonajından yüksek olması”nı önerebilirim. (Y1)

- Başka firmalarla çalışan alıcılar da potansiyel müşteridir. Çünkü kriz nedeniyle bugün çalıştıkları kimyasal madde şirketleri yarın kapanabilir. Ve böyle bir durumda bizi hatırlamalılar. Yalnızca satış yapılan müşteriler değil, başka firmalarla çalışan alıcılar da düzenli olarak ziyaret edilmeli. (S2 / 17 Aralık 2018)
- Ancak finansal güvenliği yeterli olmayan firmalarla hiç bir koşulda çalışılmamalı. Sektörde beş civarında firma böyle battı. Çok dikkatli ve özenli olmalıyız. (Y1 / 17 Aralık 2018)

Ocak 2019

- Giderek daha da kötüleşen kriz nedeniyle bölgeler arası satış rekabeti önceliğimiz olmasın. Çok çalışalım ve toplam satışa odaklanalım. Bölge yöneticileri ve grup yöneticileri birbirlerine iş pas edebilsinler. Sonuçta toplam satış miktarında planı aşmaya odaklanalım. (Y1 / 3 Ocak 2019)

Ocak 2019

- Bu etkinliğin bir sonucu olarak müşteri ilişkilerine “kurumsal çalışma”yı yansıtabilmemiz örneğin, bir ölçüt olabilir mi?
- Bence olabilir. (S2)
- “Bilginin şirket işleyişinde farklılık yaratması”nı da öneriyorum. (Y1)
- Bir de “Öğrenme ve öğrenme-performans ilişkisi farkındalığının yaratılması/yükseltilmesi” olabilir. (Y1)
- Bence uygunlar. (S3)

Ocak 2019

- Alıcılara daha uygun mâliyetlerle alternatif ürün teklif etmekte daha hızlı ve ciddî davranılmalı. (S3 / 10 Ocak 2019)

Ocak 2019

- Herhangi bir nedenle kaybettiğimiz alıcılarımızı ziyaret etmekten vazgeçmeyelim. Daha önce çalışmışız madem, yine çalışabiliriz. En azından şu anda çalıştıkları firmayla yaşadıkları ya da yaşayacakları sorunları izleyebilir ve gereğinde yeniden oyuna girebiliriz. (S2)

Ocak 2019

- Satınalmada yapılacak düzenlemelerle, fiyatı yükseltmeden, vadeleri hiç olmazsa bir ay kısaltacak bir formül bulunmalı ki, biz de satış vadelerimizi bir ay uzatabilelim. Bu, satışlarımızda %10-%15 artışa olanak verebilir. (S3 / 25 Ocak 2019)

Ocak 2019

- İhracat Bölümü yalnızca varolan müşterilere odaklanmamalı, yurtdışında yeni müşteriler edinmenin gereklerini yapmalı. İnşaat sektörü yurtdışında krizde değil. (S2 / 21 Ocak 2019)

Şubat 2019

- Daha ucuz mâliyetli alternatif ürünlerin üretimini geliştirmek için AR-GE ve inovasyon önemlidir. Bu bölümümüzü güçlendirmemiz gerek. (S3 / 8 Şubat 2019)
- İkinci altı aylık (Aralık 2018-Mayıs 2019) satış planı 5.800 ton olacak. Bu değer şöyle hesaplandı: Hazır beton sektöründeki küçülmenin %53.9 olduğu kabul edildi. O nedenle önceki altı aylık satış rakamının $(100-53.9 = 46.1)$ %46.1'i alındı. Bu: $18.448 \times 0,461 = 8504.5$ ton ediyor. Bu da, ödeme güvenliği olan firma oranı olan 0,60 ile çarpıldı. $9.224 \times 0,6 = 5.102.7$ ton oldu. Bunun da yaklaşık %14 fazlası (maliyet vb mülahazalarla) 5800 ton satış planı/hedefi olarak belirlendi. (Y1)
- Tamamdır. Teşekkürler. (S2)
- Anlaşıldı. (S1)

Mart 2019

- Finansal olarak sorunlu alıcılarımızla çalışmasak da ilişkimizi kesmeyelim. Ziyaret etmeyi sürdürelim. Yarın durumları iyileştiğinde bilgimiz olur. (S1)

Mart 2019

- Batan ya da sektörden çekilen rakiplerimizin müşterilerini izlememiz gerekiyor. Onların gereksinimleri sürüyor. Araya başka rakiplerimiz girmeden bizimle çalışmalarını sağlamalıyız. (S2)

- Batan ya da sektörden çekilen firmaların müşterilerini izleyelim ancak sözkonusu müşteriler finansal açıdan güvenli olmayabilirler. Dikkatli de olalım. (Y1)

Mart 2019 ve Nisan 2019

- Büyük küçük diye ayırmadan mutlaka yeni müşteri edinelim. Pazara yaptığımız baskıyı eksiltmeyelim. (S1 / 11 Mart 2019)
- Otoyol, köprü, tünel, toplu konut vb. büyük kamu ihalelerini izleyelim. Bu ihaleleri alan firmaları izleyelim, ziyaret edelim. (S3)
- Bunu müşterilerimiz üzerinden büyük ölçüde yapıyoruz zaten, ama kulaklarımızı da açık tutalım. (S2)
- Doğru ama finansal açıdan ne kadar güvenli olup olmadıkları konusunu da hiç aklımızdan çıkarmayalım. (Y1)

Mayıs 2019

- Yeni ve ölçekli alım yapabilecek yeni müşteri ya da müşteriler edinelim. Üst yönetimin desteğini isteyelim. (S3)

Mayıs 2019

- Firma bilgilerinin gizli tutulması açısından, firma adına açılmış bloğu, kayıtları bir güncelleye aktararak kapatalım. Yönetimin yaklaşımı bu yöndedir.(Y1)
- Uygundur. (S3)
- Elbette, aynı şey, farketmez. (S1)

Mayıs 2019

- Bizim bölgede bir beton santralinden bir başkasına transfer olan bir usta var örneğin. Yeni yerinde bizimle çalışabilir. Hepimiz bu izlemeyi yapıyoruz, değil mi ? (S1)
- Elbette yapıyoruz. Hep yapıyoruz. Çoğunlukla da santrali bize döndürüyorlar. (S3)
- Yine de yeni firmanın finansal güvenliğini hiç aklımızdan çıkarmayalım. (Y1)

5.3.3.3 Bilginin tartışılması değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma

Çalışmamızın üçüncü adımı, “bilginin tartışılması değerlendirilmesi bilgide ortaklaşma” idi. Bu adımda beklenen, bu etkinliğin, olabildiğince sık yapılacak toplantılar ile gerçekleştirilmesiydi. Ancak yine sektördeki kriz nedeniyle arzu edilen sıklıkta toplantılar gerçekleştirilemedi. Bununla birlikte paylaşılan faaliyet raporları üzerinden, atılacak ve satışı arttırabilecek yeni adımlar, yoğun telefon ve internet ortamı görüşmelerinde gerçekleştirildi. Ayrıca pazarlama yöneticileriyle iki haftada bir yapılan yüz yüze görüşmeler, bu değerlendirmeler için önemli bir fırsat oldu. Bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma adımı, takım arkadaşlarının aynı coğrafî noktada buluşarak değil, internet ortamında bir araya gelerek gerçekleştirdikleri bir etkinlik oldu.

5.3.3.4 Ortaklaşılacak bilginin uygulanması ve sürece katılması

Dördüncü adımımız, “ortaklaşılacak bilginin uygulanması ve sürece katılması” idi. Bu çerçevede ortaya konulan bilgiler çerçevesinde üzerinde ortaklaşa üretilen öneriler şunlar oldu:

- Kriz nedeniyle, başka firmalarla çalışan alıcılar da potansiyel müşteridir. Çünkü bugün çalıştıkları kimyasal madde şirketi yarın kapanabilir ve böylesi bir durumda bizi anımsamalılar. Yalnızca satış yapılan müşteriler değil, başka firmalarla da çalışan alıcılar da düzenli olarak ziyaret edilmelidir. (S1)
- İhracat Bölümü, yalnızca varolan müşterilere odaklanmamalı, yurtdışında yeni müşteriler edinmenin gereklerini yapmalıdır. İnşaat sektörü yurtdışında krizde değil. (S2)
- Finansal güvenliği yeterli olmayan alıcılarla hiç bir koşulda çalışılmamalı. Sektörde sayıları beşi bulan firmalar böyle battı. Çok dikkatli ve özenli olmalıyız. (Y1)
- Alıcılara daha uygun mâliyetlerle alternatif ürün teklif etmekte daha hızlı ve daha ciddi davranılmalıdır. (S3)
- Satın almada yapılacak düzenlemelerle, fiyatı yükseltmeden vadeleri hiç olmazsa bir ay uzatacak bir formül bulunmalı ki biz de vadelerimizi bir ay uzatabilelim. Bu, satışlarımızda %10 ilâ %20 arasında bir artışa olanak verebilir. (S3)

- Herhangi bir nedenle kaybettiğimiz alıcılarımızı ziyaret etmekten vazgeçmeyelim. Daha önce çalışmışız madem, yine çalışabiliriz. En azından şu anda çalıştıkları firmayla yaşadıkları ya da yaşayacakları sorunları izleyebilir ve gereğinde yeniden oyuna girebiliriz. (S2)
- Daha ucuz mâliyetli alternatif ürünlerin üretimini geliştirmek için Ar-Ge ve inovasyon önemlidir. Bu bölümümüzü güçlendirmemiz lazım. (S3)
- Finansal olarak sorunlu olan alıcılarımızla çalışmasak da, ilişkimizi kesmeyelim. Ziyaret etmeyi sürdürelim. Yarın durumları iyileştiğinde bilgimiz olur. (S1)
- Giderek kötüleşen kriz nedeniyle, bölgeler arası rekabet önceliğimiz olmasın. Çok çalışalım, toplam satış planına odaklanalım. Bölge ve grup yöneticileri birbirlerine iş pas edebilsinler. Sonuçta toplam satış planını aşmaya odaklanalım. (S2)
- Batan ya da sektörden çekilen rakiplerimizin müşterilerini izlememiz gerekiyor. Onların gereksinimleri sürüyor. Araya başkası girmeden bizimle çalışmalarını sağlamalıyız. (S2)
- Batan ya da sektörden çekilen firmaların müşterilerini izleyelim ancak sözkonusu müşteriler finansal açıdan güvenli olmayabilirler, dikkatli de olalım. (Y1)
- Yüksek tonajda (20 ton/ay ve fazlası) mal satın alan müşterilerimizle ilişki yürütürken, bir yandan alışverişi riske atacak durumların tümüyle ortadan kaldırılmasına uğraşalım. Diğer yandan üst yönetim düzeyinde kurumsal ve kalıcı ilişkiler kuralım, bu ilişkilerimizi sürdürelim. (S3)
- Büyük küçük diye ayırmadan mutlaka yeni müşteri edinelim. Pazardan baskıyı eksiltmeyelim. (S1)
- Yeni ve ölçekli alım yapabilecek yeni müşteri edinelim. Üst yönetimin desteğini isteyelim. (S3)

Çizelge 5. 1 : ABC KİMYA A.Ş’ nin 01/06/2018-30/11/2018 Müşterilere Göre Satış Dökümü.

UNV_KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	TOPLAM
B001	1.000						1.000
B002					150	2.000	2.150
B003					22.000		22.000
B004	31.150	133.900	100.400	132.800			398.250
B005	50.930		50.550	24.930			126.410
B006				5.020			5.020
B007	20.000	35.520	25.520		30.000		111.040
B008		21.680		20.000	11.940		53.620
B009	10.100	20.040			-6.200		23.940
B010	22.050	11.050	9.950				43.050
B011	52.110	35.760	33.020	32.140	10.020		163.050
B012		10.000					10.000
B013	42.840		26.120	20.190			89.150
B014	12.040						12.040
B015		15.000					15.000
B016	39.220	38.980	39.080	37.000	54.960	15.000	224.240
B017		18.000					18.000
B018	26.100	41.140					67.240
B019	46.000	18.000	18.000	18.000	38.000	15.100	153.100
B020				43.000	26.000	45.000	114.000
B021	16.000	15.060		20.000	14.000	15.000	80.060
B022	83.450	207.790	131.230	110.570	11.970		545.010
B023	229.770	310.740	304.650	279.440	81.210		1.205.810
B024	46.090						46.090
B025	27.000	7.000		4.000			38.000
B026	59.900	51.500	38.000	52.000	64.000		265.400
B027			35.000	55.000			90.000
B028			153.000	155.000	22.000		330.000
B029	60	180		90			330
B030		26.000		20.000	26.000		72.000
B031	12.000						12.000
B032		67.910	38.020				105.930
B033					1.000		1.000
B034	19.950						19.950
B035	63.850	49.100		10.190	14.850	43.000	180.990
B036			4.900				4.900
B037		15.620					15.620
B038		15.480					15.480

Çizelge 5. 1 (devam) : ABC KİMYA A.Ş' nin 01/06/2018-30/11/2018 Müşterilere Göre Satış Dökümü.

UNV_KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	TOPLAM
B039		13.800					13.800
B040	39.980	44.020	32.740	39.740	40.060	20.000	216.540
B041				20.000		34.000	54.000
B042	14.900	26.060	35.640	38.360	41.960	10.000	166.920
B043				3.200			3.200
B044		10.050					10.050
B045	11.000						11.000
B046	1.000		5.000	24.660			30.660
B047	55.500	60.400	16.150	27.850	43.000	18.000	220.900
B048	32.300	74.770	55.290	30.030			192.390
B049	19.920	20.000		20.000			59.920
B050	53.800	35.020	73.040	38.960	42.020	15.000	257.840
B051		5.000	20.000	20.000	10.000	20.000	75.000
B052		5.000		3.000	5.000	4.000	17.000
B053		22.400		18.000	10.950	10.000	61.350
B054	18.100	37.160	30.160				85.420
B055		39.250		44.440	37.410	34.000	155.100
B056		20.000	10.000		16.000		46.000
B057	17.940			18.260			36.200
B058	15.040		15.160	34.180	75.560	23.940	163.880
B059					4.000		4.000
B060		26.000			26.000		52.000
B061	39.980	25.340					65.320
B062	18.780			10.000			28.780
B063	41.350	84.450					125.800
B064			19.000				19.000
B065	158.700	135.700	105.250	109.150	90.930	30.950	630.680
B066	74.180	42.100		36.180	10.000	15.500	177.960
B067			5.050		35.600	17.000	57.650
B068			25.700	50.000	53.000	49.900	178.600
B069	16.840	37.680	20.000	20.000			94.520
B070				4.000		750	4.750
B071			25.140	40.080			65.220
B072		15.500	19.400	13.050	12.150	15.100	75.200
B073			71.000	80.060	48.880		199.940
B074		14.940	17.900	19.880	9.980		62.700
B075	174.020	419.240	249.810	223.800	252.900	144.660	1.464.430
B076	30.080	80.240	86.200	60.080	66.080		322.680
B077	40.000	39.900	36.080	40.840	17.680	25.000	199.500
B078		38.650	25.950	27.250	25.950	35.900	153.700

**Çizelge 5. 1 (devam) : ABC KİMYA A.Ş' nin 01/06/2018-30/11/2018 Müşterilere
Göre Satış Dökümü.**

UNV_KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	TOPLAM
B079				5.000	10.000	5.000	20.000
B080	77.560	279.800	159.620	60.300			577.280
B081	40.650	103.660	109.300	56.480	88.620	31.960	430.670
B082	25.050	25.000	30.000	25.000	32.900	12.000	149.950
B083	20.080	20.080		10.060	10.670	20.000	80.890
B084	20.000	35.000	28.960	44.280	40.000		168.240
B085	47.940	84.000	61.000	100.000	107.400	55.960	456.300
B086		1.500					1.500
B087	10.090	22.000		11.080			43.170
B088		76.000					76.000
B089		20.000					20.000
B090		20.000					20.000
B091	20.100	79.910	46.160	40.000	38.100		224.270
B092	37.070	26.600	48.560	39.000		10.000	161.230
B093			20.000				20.000
B094	16.080			15.000	8.000		39.080
B095				15.100			15.100
B096		19.850	10.000		13.000		42.850
B097				20.000			20.000
B098		12.080	56.640	114.960	20.090	37.400	241.170
B099		10.000	15.000				25.000
B100	21.050	22.000					43.050
B101	10.000						10.000
B102				20.000			20.000
B103	108.040	125.600	101.100	100.000	117.120	20.000	571.860
B104					150		150
B105	6.040			20.000	10.000		36.040
B106	16.940	5.000					21.940
B107	81.000	62.150	36.300	50.310	61.000	38.100	328.860
B108					10.000		10.000
B109		25.250	40.450	60.350	45.000	51.500	222.550
B110		4.860			4.450		9.310
B111	42.000	100.800	48.750	25.050			216.600
B112			3.000		4.000		7.000
B113	20.000						20.000
B114		23.000			24.000		47.000
B115					20.000		20.000
B116	2.000	10.000		12.820			24.820
B117	10.250						10.250
B118		10.180					10.180

Çizelge 5. 1 (devam) : ABC KİMYA A.Ş' nin 01/06/2018-30/11/2018 Müşterilere Göre Satış Dökümü.

UNV_KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	TOPLAM
B119	24.000	26.000			25.950		75.950
B120	10.350	30.140					40.490
B121			15.000				15.000
B122	42.580						42.580
B123	16.000	20.000					36.000
B124			40.150	40.300			80.450
B125	28.040	31.000	5.000	18.920	10.000	15.000	107.960
Ç001	22.000						22.000
Ç002			1.150				1.150
Ç003					1.000		1.000
Ç004			2.000				2.000
Ç005	65.100	188.450	130.250	80.170	135.220		599.190
Ç006		4.000	3.000	1.000			8.000
Ç007	55.128	67.137	46.580	55.055	52.805	36.836	313.541
Ç008	1.000	1.000					2.000
Ç009					20.000		20.000
Ç010		3.000					3.000
Ç011	8.800	22.000					30.800
Ç012	60.250	60.050	80.000	90.150	100.200	40.000	430.650
Ç013	2.000						2.000
I001	135.940	157.310	111.750	111.950	135.900	89.700	742.550
I002				2.200			2.200
I003							-
I004							-
I005							-
I006	46.200						46.200
I007	73.890			49.220	49.220	24.880	197.210
I008		76.800				126.625	203.425
I009	22.000	20.922			44.127	44.000	131.049
I010						22.015	22.015
I011	60.000	80.000	40.000		40.000		220.000
I012				24.000			24.000
I013						21.120	21.120
I014			2.090				2.090
	3.090.238	4.550.249	3.298.910	3.472.175	2.675.932	1.360.896	18.448.400

1 Aralık 2018 tarihinde, takım üyesi S3 tarafından, “Yüksek tonajda (20 ton/ay ve fazlası) mal satın alan müşterilerimizle ilişki yürütürken, bir yandan alışverişi riske atacak durumların tümüyle ortadan kaldırılması, diğer yandan üst yönetim düzeyinde kurumsal ve kalıcı ilişkiler kurulması, bu ilişkilerimizin sürdürülmesi..” önerisi yönetim tarafından karşılık bulmuş, bu tip firmalarla yatırımcı düzeyinde ilişki alınmış ve bu durumun satışların sürekliliğine çok önemli katkıları olmuştur. Ayrıca yatırımcı daha fazla sayıda büyük ölçekli alım yapabilecek kurumsal nitelikli firmalarla temas almış olup çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çerçevede uygulamaya konu altı aylık süre içinde edinilen Müşteri Ç014, altı ay boyunca toplam 419.870 ton alım yapmıştır (Çizelge 5.1. ; Çizelge 5.2.). Bu, planda yer almayan, tümüyle yeni bir satıştır.

17 Aralık 2018 tarihinde, takım üyesi Y1 tarafından “Finansal güvenliği yeterli olmayan alıcılarla hiç bir koşulda çalışılmamalı. Sektörde sayıları beşi bulan firmalar böyle battı. Çok dikkatli ve özenli olmalıyız.” düşüncesi önerilmiş, bu çerçevede; B005, B006, B008, B009, B010, B 011, B012, B014, B015, B018, B024, B026, B029, B030, B031, B032, B033, B034, B036,B037, B038, B039,B043,B044, B045, B048, B049, B054, B061,B062, B063, B073, B074, B080, B082, B086, B087, B088, B089, B090, B093, B095, B100, B101, B102, B104, B105, B112,B113, B114, B115, B116, B117, B118, B119, B120, B121, B122, B123, B124, Ç001, Ç002, Ç003, I006, I013, I014 firmalarıyla uygulamamıza konu altı aylık süre içinde çalışılmamıştır (Çizelge 5.1. ; Çizelge 5.2.).

20 Aralık 2018 tarihinde Satış Yöneticisi S1 tarafından “Kriz nedeniyle, başka firmalarla çalışan alıcılar da potansiyel müşteridir. Çünkü bugün çalıştıkları kimyasal madde şirketi yarın kapanabilir ve böylesi bir durumda bizi anımsamalılar. Yalnızca satış yapılan müşteriler değil, başka firmalarla da çalışan alıcılar da düzenli olarak ziyaret edilmeli.” ve takım üyesi S1 tarafından yapılan “Büyük küçük diye ayırmadan mutlaka yeni müşteri edinelim ve pazardan baskıyı eksiltmeyelim” önerisi karşılık bulmuş ve bu çerçevede yürütülen çalışmalarla bir önceki altı ay firmanın müşterisi olmayan 20 yeni firmaya toplam 669.740 ton ürün satılmıştır (Çizelge 5.1 ; Çizelge 5.2).

Çizelge 5. 2 : ABC KİMYA A.Ş’ nin 01/12/2018-31/05/2019 Müşterilere Göre Satış Dökümü.

UNV_KOD	Ara.18	Oca.19	Şub.19	Mar.19	Nis.19	May.19	TOPLAM
B001				30			30
B004		18.050	72.500	23.100	43.000	90.350	247.000
B007				42.000			42.000
B009	19.720						19.720
B013			20.000				20.000
B016	15.000	15.000	10.000		23.100	13.000	76.100
B017					15.000		15.000
B019	15.000	23.050	11.000	36.000	17.000	14.150	116.200
B020	18.000				25.000		43.000
B021	24.740						24.740
B022			29.920	19.950	61.210	129.700	240.780
B023	15.120	36.020	67.960	74.240	110.560	177.680	481.580
B025						13.000	13.000
B027			13.000			5.960	18.960
B029			140		60	560	760
B035	15.000	18.000		27.450		5.820	66.270
B040	23.600	14.880	9.860	18.800	19.860	25.020	112.020
B041			18.000				18.000
B042				20.000		37.650	57.650
B047	26.000	26.000	38.000	23.000	20.000	15.000	148.000
B050	23.380	22.420	30.040	19.860	53.950	34.150	183.800
B051	40.000	26.000	26.000	57.000	52.000	78.000	279.000
B052	3.500	3.500	2.000	3.000	3.000	3.000	18.000
B053		23.000		16.000			39.000
B055		5.000		18.000	29.340		52.340
B056	15.000						15.000
B057	18.000		18.000			18.000	54.000
B058	49.000	25.000	26.000	26.000			126.000
B059					10.000		10.000
B060						20.000	20.000
B064						18.940	18.940
B065	67.900	93.700	76.050	90.700	69.950	54.050	452.350
B066			10.040				10.040
B067		5.000	13.850				18.850
B068	26.000	20.000	40.000	72.000	130.000	51.000	339.000
B070	1.000	1.000		1.000	1.000	1.000	5.000
B072	9.850	13.500	5.500				28.850
B075	68.900	15.000		11.950	28.950	39.000	163.800
B076					20.000	19.880	39.880
B077	20.000		20.000	20.000	20.000		80.000

**Çizelge 5. 2 (devam) : ABC KİMYA A.Ş' nin 01/12/2018-31/05/2019 Müşterilere
Göre Satış Dökümü.**

UNV_KOD	Ara.18	Oca.19	Şub.19	Mar.19	Nis.19	May.19	TOPLAM
B078	500				5.000	44.150	49.650
B079	5.000	5.000	5.000	12.000	9.000	6.000	42.000
B081	24.940	18.100	17.850	19.840	38.630	37.820	157.180
B083		19.970		18.000			37.970
B084			8.000		10.000		18.000
B085	26.000			26.120	30.500	78.000	160.620
B091			30.950	62.360			93.310
B092	43.150	19.300	10.100	50.350	26.350	22.750	172.000
B094			12.080				12.080
B096			10.000		20.150	20.200	50.350
B097	10.000				20.000		30.000
B098	9.980		19.200	51.910	97.060	23.830	201.980
B099				20.000			20.000
B103	26.000	49.140	80.000	89.000	79.000	74.390	397.530
B107					25.800	42.750	68.550
B109	40.000	20.000	39.950	20.000			119.950
B110				7.000			7.000
B111	19.000	19.050					38.050
B125				20.020	20.000		40.020
B126						1.000	1.000
B127				10.000	10.000		20.000
B128						3.000	3.000
B129					42.000	36.700	78.700
B130					25.000		25.000
B131				20.040	24.980		45.020
B132						20.000	20.000
B133				38.200	50.000	40.000	128.200
B134	30.000						30.000
B135					15.950	23.450	39.400
B136						2.000	2.000
B137			20.140				20.140
B138	18.000						18.000
B139						3.000	3.000
B140			11.000	83.060	41.880	20.000	155.940
Ç001	20.000						20.000
Ç005	74.700						74.700
Ç007	28.553	17.256	21.052	32.781	30.370	30.490	160.502
Ç010	1.000	1.000			2.000		4.000
Ç011				13.200			13.200
Ç012	20.050						20.050
Ç013	50.030	70.030	75.160	74.490	50.000	100.160	419.870

Çizelge 5. 2 (devam) : ABC KİMYA A.Ş’ nin 01/12/2018-31/05/2019 Müşterilere Göre Satış Dökümü.

UNV_KOD	Ara.18	Oca.19	Şub.19	Mar.19	Nis.19	May.19	TOPLAM
Ç014				14.350			14.350
Ç015						24.960	24.960
Ç016				20.000	19.950		39.950
Ç017						1.100	1.100
I001	45.800		23.000				68.800
I002			31.000		1.000	44.000	76.000
I003						44.200	44.200
I004			21.400	85.600	85.970	63.860	256.830
I005			21.400				21.400
I006							-
I007			24.701	24.750		124.810	174.261
I008	51.200		51.200		153.600		256.000
I009	21.500		21.520			21.850	64.870
I010							-
I011	40.000				20.000	44.000	104.000
I012		24.000				24.800	48.800
I013							-
I014							-
	1.120.113	666.966	1.112.563	1.433.151	1.707.169	1.888.180	7.928.143

3 Ocak 2019 tarihinde takım üyesi S2 tarafından “Giderek kötüleşen kriz nedeniyle, bölgeler arası rekabet önceliğimiz olmasın. Çok çalışalım, toplam satış planına odaklanalım. Bölge ve grup yöneticileri birbirlerine iş pas edebilsinler. Sonuçta toplam satış planını aşmaya odaklanalım.” düşüncesi önerilmiş ve yönetim tarafından uygun karşılanmıştır. Bu çerçevede, bölge satış yöneticileri zaman zaman, kendi bölgelerindeki çimento fabrikalarında, çimento katkı denemeleri gerçekleştirmişlerdir.

10 Ocak 2019 tarihinde takım üyesi S3 tarafından “Alıcılara daha uygun mâliyetlerle, alternatif ürün teklif etmekte daha hızlı ve daha ciddi davranılmalı.” önerisi yönetime aktarılmış, konunun hâlihazırda ABC A.Ş.’nin zaten titizlikle uyguladığı bir hâl olduğu ama daha da titiz davranılacağı ifade edilmiştir.

21 Ocak 2019’da takım üyesi S2 tarafından “İhracat Bölümü yalnızca varolan müşterilere odaklanmamalı, yurtdışında yeni müşteriler edinmenin gereklerini yapmalı. İnşaat sektörü yurtdışında krizde değil.” düşüncesi önerilmiş, İhracat

Bölümü'nün yeni pazarlara daha fazla odaklanması sonucunda çalışmamıza konu altı aylık dönemde, 322,4 ton yeni satış yapılmıştır (Çizelge 5.1. ; Çizelge 5.2.).



Çizelge 5. 3 : ABC KİMYA A.Ş Müşterilere Göre Karşılaştırmalı Satış Dökümü.

UNV_KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	1. TOPLAM	Ara.18	Oca.19	Şub.19	Mar.19	Nis.19	May.19	2. TOPLAM	
B001	1.000						1.000				30			30	-970,00
B002					150	2.000	2.150							-	-2.150,00
B003					22.000		22.000							-	-22.000,00
B004	31.150	133.900	100.400	132.800			398.250		18.050	72.500	23.100	43.000	90.350	247.000	-151.250,00
B005	50.930		50.550	24.930			126.410							-	-126.410,00
B006				5.020			5.020							-	-5.020,00
B007	20.000	35.520	25.520		30.000		111.040				42.000			42.000	-69.040,00
B008		21.680		20.000	11.940		53.620							-	-53.620,00
B009	10.100	20.040			- 6.200		23.940	19.720						19.720	-4.220,00
B010	22.050	11.050	9.950				43.050							-	-43.050,00
B011	52.110	35.760	33.020	32.140	10.020		163.050							-	-163.050,00
B012		10.000					10.000							-	-10.000,00
B013	42.840		26.120	20.190			89.150			20.000				20.000	-69.150,00
B014	12.040						12.040							-	-12.040,00
B015		15.000					15.000							-	-15.000,00
B016	39.220	38.980	39.080	37.000	54.960	15.000	224.240	15.000	15.000	10.000		23.100	13.000	76.100	-148.140,00
B017		18.000					18.000					15.000		15.000	-3.000,00
B018	26.100	41.140					67.240							-	-67.240,00
B019	46.000	18.000	18.000	18.000	38.000	15.100	153.100	15.000	23.050	11.000	36.000	17.000	14.150	116.200	-36.900,00
B020				43.000	26.000	45.000	114.000	18.000				25.000		43.000	-71.000,00
B021	16.000	15.060		20.000	14.000	15.000	80.060	24.740						24.740	-55.320,00
B022	83.450	207.790	131.230	110.570	11.970		545.010			29.920	19.950	61.210	129.700	240.780	-304.230,00
B023	229.770	310.740	304.650	279.440	81.210		1.205.810	15.120	36.020	67.960	74.240	110.560	177.680	481.580	-724.230,00
B024	46.090						46.090							-	-46.090,00
B025	27.000	7.000		4.000			38.000						13.000	13.000	-25.000,00
B026	59.900	51.500	38.000	52.000	64.000		265.400							-	-265.400,00
B027			35.000	55.000			90.000			13.000			5.960	18.960	-71.040,00
B028			153.000	155.000	22.000		330.000			140		60	560	760	-329.240,00
B029	60	180		90			330							-	-330,00
B030		26.000		20.000	26.000		72.000							-	-72.000,00
B031	12.000						12.000							-	-12.000,00
B032		67.910	38.020				105.930							-	-105.930,00
B033					1.000		1.000							-	-1.000,00
B034	19.950						19.950							-	-19.950,00
B035	63.850	49.100		10.190	14.850	43.000	180.990	15.000	18.000		27.450		5.820	66.270	-114.720,00
B036			4.900				4.900							-	-4.900,00
B037		15.620					15.620							-	-15.620,00
B038		15.480					15.480							-	-15.480,00
B039		13.800					13.800							-	-13.800,00
B040	39.980	44.020	32.740	39.740	40.060	20.000	216.540	23.600	14.880	9.860	18.800	19.860	25.020	112.020	-104.520,00
B041				20.000		34.000	54.000			18.000				18.000	-36.000,00
B042	14.900	26.060	35.640	38.360	41.960	10.000	166.920				20.000		37.650	57.650	-109.270,00
B043				3.200			3.200							-	-3.200,00
B044		10.050					10.050							-	-10.050,00
B045	11.000						11.000							-	-11.000,00

Çizelge 5. 3 (devam) : ABC KİMYA A.Ş Müşterilere Göre Karşılaştırmalı Satış Dökümü.

UNV KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	1. TOPLAM	Ara.18	Oca.19	Şub.19	Mar.19	Nis.19	May.19	2. TOPLAM	
B046	1.000		5.000	24.660			30.660							-	-30.660,00
B047	55.500	60.400	16.150	27.850	43.000	18.000	220.900	26.000	26.000	38.000	23.000	20.000	15.000	148.000	-72.900,00
B048	32.300	74.770	55.290	30.030			192.390							-	-192.390,00
B049	19.920	20.000		20.000			59.920							-	-59.920,00
B050	53.800	35.020	73.040	38.960	42.020	15.000	257.840	23.380	22.420	30.040	19.860	53.950	34.150	183.800	-74.040,00
B051		5.000	20.000	20.000	10.000	20.000	75.000	40.000	26.000	26.000	57.000	52.000	78.000	279.000	204.000,00
B052		5.000		3.000	5.000	4.000	17.000	3.500	3.500	2.000	3.000	3.000	3.000	18.000	1.000,00
B053		22.400		18.000	10.950	10.000	61.350		23.000		16.000			39.000	-22.350,00
B054	18.100	37.160	30.160				85.420							-	-85.420,00
B055		39.250		44.440	37.410	34.000	155.100		5.000		18.000	29.340		52.340	-102.760,00
B056		20.000	10.000		16.000		46.000	15.000						15.000	-31.000,00
B057	17.940			18.260			36.200	18.000		18.000			18.000	54.000	17.800,00
B058	15.040		15.160	34.180	75.560	23.940	163.880	49.000	25.000	26.000	26.000			126.000	-37.880,00
B059					4.000		4.000					10.000		10.000	6.000,00
B060		26.000			26.000		52.000						20.000	20.000	-32.000,00
B061	39.980	25.340					65.320							-	-65.320,00
B062	18.780			10.000			28.780							-	-28.780,00
B063	41.350	84.450					125.800							-	-125.800,00
B064			19.000				19.000						18.940	18.940	-60,00
B065	158.700	135.700	105.250	109.150	90.930	30.950	630.680	67.900	93.700	76.050	90.700	69.950	54.050	452.350	-178.330,00
B066	74.180	42.100		36.180	10.000	15.500	177.960			10.040				10.040	-167.920,00
B067			5.050		35.600	17.000	57.650		5.000	13.850				18.850	-38.800,00
B068			25.700	50.000	53.000	49.900	178.600	26.000	20.000	40.000	72.000	130.000	51.000	339.000	160.400,00
B069	16.840	37.680	20.000	20.000			94.520							-	-94.520,00
B070				4.000		750	4.750	1.000	1.000		1.000	1.000	1.000	5.000	250,00
B071			25.140	40.080			65.220							-	-65.220,00
B072		15.500	19.400	13.050	12.150	15.100	75.200	9.850	13.500	5.500				28.850	-46.350,00
B073			71.000	80.060	48.880		199.940							-	-199.940,00
B074		14.940	17.900	19.880	9.980		62.700							-	-62.700,00
B075	174.020	419.240	249.810	223.800	252.900	144.660	1.464.430	68.900	15.000		11.950	28.950	39.000	163.800	-1.300.630,00
B076	30.080	80.240	86.200	60.080	66.080		322.680					20.000	19.880	39.880	-282.800,00
B077	40.000	39.900	36.080	40.840	17.680	25.000	199.500	20.000		20.000	20.000	20.000		80.000	-119.500,00
B078		38.650	25.950	27.250	25.950	35.900	153.700	500				5.000	44.150	49.650	-104.050,00
B079				5.000	10.000	5.000	20.000	5.000	5.000	5.000	12.000	9.000	6.000	42.000	22.000,00
B080	77.560	279.800	159.620	60.300			577.280							-	-577.280,00
B081	40.650	103.660	109.300	56.480	88.620	31.960	430.670	24.940	18.100	17.850	19.840	38.630	37.820	157.180	-273.490,00
B082	25.050	25.000	30.000	25.000	32.900	12.000	149.950							-	-149.950,00
B083	20.080	20.080		10.060	10.670	20.000	80.890		19.970		18.000			37.970	-42.920,00
B084	20.000	35.000	28.960	44.280	40.000		168.240			8.000		10.000		18.000	-150.240,00
B085	47.940	84.000	61.000	100.000	107.400	55.960	456.300	26.000			26.120	30.500	78.000	160.620	-295.680,00
B086		1.500					1.500							-	-1.500,00

Çizelge 5. 3 (devam) : ABC KİMYA A.Ş Müşterilere Göre Karşılaştırmalı Satış Dökümü.

UNV_KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	1. TOPLAM	Ara.18	Oca.19	Şub.19	Mar.19	Nis.19	May.19	2. TOPLAM	
B087	10.090	22.000		11.080			43.170							-	-43.170,00
B088		76.000					76.000							-	-76.000,00
B089		20.000					20.000							-	-20.000,00
B090		20.000					20.000							-	-20.000,00
B091	20.100	79.910	46.160	40.000	38.100		224.270			30.950	62.360			93.310	-130.960,00
B092	37.070	26.600	48.560	39.000		10.000	161.230	43.150	19.300	10.100	50.350	26.350	22.750	172.000	10.770,00
B093			20.000				20.000							-	-20.000,00
B094	16.080			15.000	8.000		39.080			12.080				12.080	-27.000,00
B095				15.100			15.100							-	-15.100,00
B096		19.850	10.000		13.000		42.850			10.000		20.150	20.200	50.350	7.500,00
B097				20.000			20.000	10.000				20.000		30.000	10.000,00
B098		12.080	56.640	114.960	20.090	37.400	241.170	9.980		19.200	51.910	97.060	23.830	201.980	-39.190,00
B099		10.000	15.000				25.000				20.000			20.000	-5.000,00
B100	21.050	22.000					43.050							-	-43.050,00
B101	10.000						10.000							-	-10.000,00
B102				20.000			20.000							-	-20.000,00
B103	108.040	125.600	101.100	100.000	117.120	20.000	571.860	26.000	49.140	80.000	89.000	79.000	74.390	397.530	-174.330,00
B104					150		150							-	-150,00
B105	6.040			20.000	10.000		36.040							-	-36.040,00
B106	16.940	5.000					21.940							-	-21.940,00
B107	81.000	62.150	36.300	50.310	61.000	38.100	328.860					25.800	42.750	68.550	-260.310,00
B108					10.000		10.000							-	-10.000,00
B109		25.250	40.450	60.350	45.000	51.500	222.550	40.000	20.000	39.950	20.000			119.950	-102.600,00
B110		4.860			4.450		9.310				7.000			7.000	-2.310,00
B111	42.000	100.800	48.750	25.050			216.600	19.000	19.050					38.050	-178.550,00
B112			3.000		4.000		7.000							-	-7.000,00
B113	20.000						20.000							-	-20.000,00
B114		23.000			24.000		47.000							-	-47.000,00
B115					20.000		20.000							-	-20.000,00
B116	2.000	10.000		12.820			24.820							-	-24.820,00
B117	10.250						10.250							-	-10.250,00
B118		10.180					10.180							-	-10.180,00
B119	24.000	26.000			25.950		75.950							-	-75.950,00
B120	10.350	30.140					40.490							-	-40.490,00
B121			15.000				15.000							-	-15.000,00
B122	42.580						42.580							-	-42.580,00
B123	16.000	20.000					36.000							-	-36.000,00
B124			40.150	40.300			80.450							-	-80.450,00
B125	28.040	31.000	5.000	18.920	10.000	15.000	107.960				20.020	20.000		40.020	-67.940,00
B126													1.000	1.000	1.000,00
B127											10.000	10.000		20.000	20.000,00
B128													3.000	3.000	3.000,00
B129												42.000	36.700	78.700	78.700,00
B130												25.000		25.000	25.000,00

Çizelge 5. 3 (devam) : ABC KİMYA A.Ş Müşterilere Göre Karşılaştırmalı Satış Dökümü.

UNV_KOD	Haz.18	Tem.18	Ağu.18	Eyl.18	Eki.18	Kas.18	1. TOPLAM	Ara.18	Oca.19	Şub.19	Mar.19	Nis.19	May.19	2. TOPLAM	
B131											20.040	24.980		45.020	45.020,00
B132													20.000	20.000	20.000,00
B133											38.200	50.000	40.000	128.200	128.200,00
B134								30.000						30.000	30.000,00
B135												15.950	23.450	39.400	39.400,00
B136													2.000	2.000	2.000,00
B137										20.140				20.140	20.140,00
B138								18.000						18.000	18.000,00
B139													3.000	3.000	3.000,00
B140										11.000	83.060	41.880	20.000	155.940	155.940,00
Ç001	22.000						22.000	20.000						20.000	-2.000,00
Ç002			1.150				1.150							-	-1.150,00
Ç003					1.000		1.000							-	-1.000,00
Ç004			2.000				2.000							-	-2.000,00
Ç005	65.100	188.450	130.250	80.170	135.220		599.190	74.700						74.700	-524.490,00
Ç006		4.000	3.000	1.000			8.000							-	-8.000,00
Ç007	55.128	67.137	46.580	55.055	52.805	36.836	313.541	28.553	17.256	21.052	32.781	30.370	30.490	160.502	-153.038,48
Ç008	1.000	1.000					2.000							-	-2.000,00
Ç009					20.000		20.000							-	-20.000,00
Ç010		3.000					3.000	1.000	1.000			2.000		4.000	1.000,00
Ç011	8.800	22.000					30.800				13.200			13.200	-17.600,00
Ç012	60.250	60.050	80.000	90.150	100.200	40.000	430.650	20.050						20.050	-410.600,00
Ç013	2.000						2.000	50.030	70.030	75.160	74.490	50.000	100.160	419.870	417.870,00
Ç014							-				14.350			14.350	14.350,00
Ç015							-						24.960	24.960	24.960,00
Ç016							-				20.000	19.950		39.950	39.950,00
Ç017							-						1.100	1.100	1.100,00
I001	135.940	157.310	111.750	111.950	135.900	89.700	742.550	45.800		23.000				68.800	-673.750,00
I002				2.200			2.200			31.000		1.000	44.000	76.000	73.800,00
I003							-						44.200	44.200	44.200,00
I004							-			21.400	85.600	85.970	63.860	256.830	256.829,50
I005							-			21.400				21.400	21.400,00
I006	46.200						46.200							-	-46.200,00
I007	73.890			49.220	49.220	24.880	197.210			24.701	24.750		124.810	174.261	-22.949,00
I008		76.800				126.625	203.425	51.200		51.200		153.600		256.000	52.575,00
I009	22.000	20.922			44.127	44.000	131.049	21.500		21.520			21.850	64.870	-66.179,00
I010						22.015	22.015							-	-22.015,00
I011	60.000	80.000	40.000		40.000		220.000	40.000				20.000	44.000	104.000	-116.000,00
I012				24.000			24.000		24.000				24.800	48.800	24.800,00
I013						21.120	21.120							-	-21.120,00
I014			2.090				2.090							-	-2.090,00
	3.090.238	4.550.249	3.298.910	3.472.175	2.675.932	1.360.896	18.448.400	1.120.113	666.966	1.112.563	1.433.151	1.707.169	1.888.180	7.928.143	

11 Mart 2019 tarihinde, takım üyesi S1 tarafından, “Büyük küçük diye ayırmadan mutlaka yeni müşteri edinelim. Pazardan baskıyı eksiltmeyelim.” düşüncesi önerilmiş, bu çerçevede, B126, B128, B136 firmalarına toplam 7 ton satış gerçekleştirilmiştir Çizelge 5.1 ; Çizelge 5.2. ;Çizelge 5.3.).



Çizelge 5. 4 : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Gelir Tablosu Fiili.

	ABC KİMYA SANAYİ A.Ş.	
	01.12.2018-31.05.2019 TARİHLİ İŞLETME GELİR TABLOSU	
		Cari Dönem
	A- BRUT SATISLAR	18.113.099,55
600	1-Yurt içi Satışlar	14.474.193,75
601	2-Yurtdışı Satışlar	3.199.560,05
602	3-Diğer Gelirler	439.345,75
	B- SATIS İNDİRİMLERİ (-)	(1.080.316,35)
610	1-Satış İndirimleri (-)	(19.774,41)
611	2-Satış İskontoları (-)	0,00
612	3-Diğer İndirimler (-)	(1.060.541,94)
	C- NET SATISLAR	17.032.783,20
	D- SATISLARIN MÂLİYETİ (-)	(9.795.985,21)
620	1-Satılan Mamullerin maliyeti (-)	(9.498.212,02)
621	2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	(297.773,19)
622	3-Satılan Hizmet Maliyeti (-)	0,00
623	4-Diğer Satışların Maliyeti (-)	0,00
	BRUT SATIS KARI VEYA ZARARI	7.236.797,99
	E- FAALİYET GİDERLERİ (-)	(4.006.311,01)
630	1-Araştırma Geliştirme Giderleri (-)	(400.323,73)
631	2-Pazarlama, satış ve Dağıtım Gid. (-)	(1.686.498,82)
632	3-Genel Yönetim Giderleri (-)	(1.919.488,46)
	FAALİYET KARI VEYA ZARARI	3.230.486,98
	F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAN	
	GELİR VE KARLAR	388.866,12
640	1-İştiraklerden Temettu Gelirleri	0,00
641	2-Bağlı ortaklıklardan Temettu Gelirleri	0,00
642	3-Faiz Gelirleri	7.973,60
643	4-Komisyon Gelirleri	0,00
644	5-Konusu Kalmayan Karşılıklar	0,00
645	6-Menkul Kıymet Satış Karları	0,00
646	7-Kambiyo Karları	247.354,77
647	8-Reeskont Faiz Gelirleri	95.520,45
648	9-Enflasyon Düzeltmesi Karları	0,00
649	10-Faal. İlgili diğer Olagan gelir ve karlar	38.017,30
	G- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAN	
	GİDER VE ZARARLAR(-)	1.054.409,12
653	1-Komisyon Giderleri (-)	0,00
654	2-Karşılık Giderleri (-)	0,00
655	3-Menkul Kıymet Satış Zararları (-)	0,00
656	4-Kambiyo Zararları (-)	(713.309,09)
657	5-Reeskont Faiz giderleri (-)	341.100,03
658	6-Enflasyon Düzeltmesi Zararları (-)	0,00
659	7-Diğer Olagan Gider ve Zararlar (-)	0,00
	H- FINANSMAN GİDERLERİ (-)	1.527.769,02
660	1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	(1.527.769,02)
661	2-Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	0,00

Çizelge 5. 4 (devam) : SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Gelir Tablosu
Fiili ABC KİMYA

	ABC KİMYA SANAYİ A.Ş.	
	01.12.2018-31.05.2019 TARİHLİ İŞLETME GELİR TABLOSU	
		Cari Dönem
	OLAGAN KAR VEYA ZARAR	1.037.174,96
	I-OLAGANDISI GELİR VE KARLAR"	124.207,63
671	1-Onceki Donem Gelir ve Karlari	0,00
679	2-Diger Olagan disi Gelir ve Karlar	124.207,63
	J-OLAGANDISI GIDER VEZARARLAR(-)	(216.732,27)
680	1-Calismayan Kisim gid.ve Zararlari(-)	0,00
681	2-Onceki Donem Gider ve Zararlari(-)	0,00
689	3-Diger Olagandisi gider ve Zararlar(-)	(216.732,27)
690	DONEM KARI VEYA ZARARI	944.650,32
	K- DONEM KARI VERGI VE DIG. YASAL	208.263,07
691	YUKUMLULUK KARSILIKLARI (-)	
692	DONEM NET KARI VEYA ZARARI	736.387,25

**Çizelge 5. 5 : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Plan
Gelir Tablosu.**

ABC KİMYA SANAYİ A.Ş.		
01.12.2018-31.05.2019 TARİHLİ İŞLETME PLAN GELİR TABLOSU		
		Cari Dönem
	A- BRUT SATISLAR	13.368.953,25
600	1-Yurt içi Satışlar	10.588.901,84
601	2-Yurtdışı Satışlar	2.340.705,66
602	3-Diğer Gelirler	439.345,75
	B- SATIS İNDİRİMLERİ (-)	(712.000,00)
610	1-Satıştan İndirimler(-)	(12.000,00)
611	2-Satış İskontoları (-)	0,00
612	3-Diğer İndirimler (-)	(700.000,00)
	C- NET SATISLAR	12.656.953,25
	D- SATISLARIN MÂLİYETİ (-)	(7.166.459,67)
620	1-Satılan Mamullerin maliyeti (-)	(6.948.617,41)
621	2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	(217.842,26)
622	3-Satılan Hizmet Maliyeti (-)	0,00
623	4-Diğer Satışların Maliyeti (-)	0,00
	BRUT SATIS KARI VEYA ZARARI	5.490.493,58
	E- FAALİYET GİDERLERİ (-)	(3.500.000,00)
630	1-Araştırma Geliştirme Giderleri (-)	(400.000,00)
631	2-Pazarlama,satış ve Dağıtım Gid. (-)	(1.200.000,00)
632	3-Genel Yönetim Giderleri (-)	(1.900.000,00)
	FAALİYET KARI VEYA ZARARI	1.990.493,58
	F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAGAN	
	GELİR VE KARLAR	248.000,00
640	1-İştiraklerden Temettu Gelirleri	0,00
641	2-Bağlı ortaklıklardan Temettu Gelirleri	0,00
642	3-Faiz Gelirleri	5.000,00
643	4-Komisyon Gelirleri	0,00
644	5-Konusu Kalmayan Karşılıklar	0,00
645	6-Menkul Kıymet Satış Karları	0,00
646	7-Kambiyo Karları	150.000,00
647	8-Reeskont Faiz Gelirleri	65.000,00
648	9-Enflasyon Düzeltmesi Karları	0,00
649	10-Faaliyet İlgili diğer Olagan gelir ve karlar	28.000,00
	G- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAGAN	
	GİDER VE ZARARLAR(-)	(-830.000,00)
653	1-Komisyon Giderleri (-)	0,00
654	2-Karşılık Giderleri (-)	0,00
655	3-Menkul Kıymet Satış Zararları (-)	0,00
656	4-Kambiyo Zararları (-)	(580.000,00)
657	5-Reeskont Faiz giderleri (-)	250.000,00
658	6-Enflasyon Düzeltmesi Zararları (-)	0,00
659	7-Diğer Olagan Gider ve Zararlar (-)	0,00
	H- FINANSMAN GİDERLERİ (-)	(1.200.000,00)
660	1-Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	(1.200.000,00)
661	2-Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	0,00
	OLAGAN KAR VEYA ZARAR	208.493,58
	I-OLAGANDISI GELİR VE KARLAR"	80.000,00
671	1-Onceki Donem Gelir ve Karları	0,00
679	2-Diğer Olagan dışı Gelir ve Karlar	80.000,00
	J-OLAGANDISI GİDER VE ZARARLAR(-)	(180.000,00)
680	1-Calismayan Kisim gid.ve Zararları(-)	0,00
681	2-Onceki Donem Gider ve Zararları(-)	0,00
689	3-Diğer Olagandisi gider ve Zararları(-)	(180.000,00)
690	DONEM KARI VEYA ZARARI	108.493,58
	K- DONEM KARI VERGİ VE DİG. YASAL	23.868,58
691	YUKUMLULUK KARSILIKLARI (-)	
692	DONEM NET KARI VEYA ZARARI	84.625,00

Bu çerçevede bir önceki altı ayda (1 Haziran 2018-30 Kasım 2018) 18.448 ton olarak gerçekleşen satışlar (Çizelge 5.1), hazır beton sektöründeki üretim düşüşü ve firmaların ödeme güvenliği gözönüne alındığında, bir sonraki altı ay için satış beklentisi rasyonel bir yaklaşımla;

$18.448 \times (100 - 53,9) \times (1 - 0,4) = 5.102,7$ ton olarak hesaplanmış ve bunu esas almak kaydıyla ama yine de maliyet vb etmenleri de göz önüne alan iyimser bir yaklaşımla, bir sonraki altı ay (1 Aralık 2018-31 Mayıs 2019) için planlanan bütçe 5.800 ton olarak öngörülmüştür (Çizelge 5.5).

Şirket yönetimi ile yaptığımız görüşmelerde, 1 Aralık 2018-31 Mayıs 2019 periyodunda bu tonajın yakalanabilmesinin şirket için başarı olacağı değerlendirilmiş, aşılmasının çok olanaklı görünmediği, ancak “Organizasyonel Öğrenme Uygulaması” çalışmamızdan beklentilerinin, bu rakamın aşılması olacağı ifade edilmiştir.

Çizelge 5.6 : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Ayrıntılı Bilançosu Fiili.

	AKTİF (VARLIKLAR)	Cari Dönem		PASİF (KAYNAKLAR)	Cari Dönem
	I-DONEN VARLIKLAR			I-KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	
	A)Hazir Degerler	6.312.149,03		A)Mali Borclar	9.993.000,53
100	1-Kasa	3.363,30	300	1-Banka kredileri	9.968.893,07
101	2-Alinan Cekler	6.211.460,29	301	Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar	0
102	3-Bankalar	524.042,38	302	Ertelenmiş Finansal Kiralama Borçlanma Maliyetleri	0
103	4-Verilen Cekler ve Odeme Emirleri (-)	-426.716,94	303	Taksitleri ve Faizleri	0
108	5-Diger Hazir Degerler	0	304	3-Tahvil,Anapara Borc,Taksit ve Faizleri	0
	B)Menkul Kiymetler	0	305	4-Cikarilmis Bonolar ve senetler	0
110	1-Hisse Senetleri	0	306	5-Cikarilmis,Diger Menkul Kiymetler	0
111	2-Ozel Kesim Tahvil,Senet ve Bonolari	0	308	6-Menkul Kiymetler Ihrac Farkı(-)	0
112	3-Kamu Kesimi Tahvil,Senet ve Bonolari	0	309	7-Diger Mali Borclar	24.107,46
118	4-Diger Menkul Kiymetler	0		B)Ticari Borclar	17.502.703,42
119	5-Menkul Kiym. Deger Dus. Karsiligi (-)	0	320	1-Saticilar	17.369.824,05
	C)Ticari Alacaklar	15.782.182,70	321	2-Borc Senetleri	0
120	1-Alicilar	15.219.972,10	322	3-Borc Senetleri Reeskontu(-)	121.658,63
121	2-Alacak Senetleri	-31.052,00	326	4-Alinan Depozito ve Teminatlar	0
122	3-Alacak Senetleri Reeskontu(-)	381.405,45	329	5-Diger Ticari Borclar	11.220,74
126	4-Verilen Depozito ve Teminatlar	211.857,22		C)Diger Borclar	-211.395,92
127	5-Diger Ticari Alacaklar	0	330	1-Grup Şirketlere Borçlar	0
128	6-Supheli Ticari Alacaklar	139.655,34	331	2-Ortaklara Borclar	0
129	7-Supheli Ticari Alacaklar	-139.655,34	332	3-Istiraklere Borclar	0
	Karsiligi(-)		333	4-Bagli Ortakliklara Borclar	0
	D)Diger Alacaklar	20.336,96	335	5-Personele Borclar	-236.936,44
130	1-Grup Şirketlerden Alacaklar	0	336	6-Diger Çeşitli Borçlar	25.540,52
131	2-Ortaklardan Alacaklar	4.441,46	337	7-Diger Borc Senetleri Reeskontu(-)	0
132	3-Istiraklerden Alacaklar	0		D)Alinan Avanslar	105.699,26
133	4-Bagli ortakliklardan alacaklar	0	340	1-Alinan Avanslar	105.699,26
135	5-Personelden Alacaklar	0	349	2-Alinan Diger avanslar	0
136	6-Diger Cesitli Alacaklar	15.895,50		E) Yıllara Yaygın İnşaat ve	0
137	7-Diger Alacak Senetleri Reeskontu (-)	0		Onarım Hakedişler	
138	8-Şüpheli Diger Alacaklar	0	350	1-Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım	0
139	9-Supheli Diger Alacaklar Karsiligi (-)	0		Hakediş Bedelleri	0

Çizelge 5.6 (devam) : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Ayrıntılı Bilançosu Fiili.

	AKTİF (VARLIKLAR)	Cari Dönem		PASİF (KAYNAKLAR)	Cari Dönem
	E)Stoklar	11.796.517,31	358	2-Yıllara Yaygın İnşaat Düzeltme Hesabı	0
150	1-İlk Madde ve Malzeme	7.382.905,32		F)Ödenecek Vergi ve Diğer	
151	2-Yarı Mamuller	0		Yukumlulukler	-346.525,58
152	3-Mamuller	3.203.085,94	360	1-Ödenecek Vergi ve Fonlar	115.566,51
153	4-Ticari Mallar	208.585,51	361	2-Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	91.813,55
157	5-Diğer Stoklar	230.798,77	368	3-Vadesi Geçmiş Ertelenmiş veya	-553.905,64
158	6-Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)	0		Taksitlendirilmiş vergi ve Diğer Yukum.	0
159	7-Verilen Sipariş avansları	771.141,77	369	4-Ödenecek Diğer yukumlulukler	0
	F)Yıllara Yaygın İnşaat ve Onarım	0		G)Borc ve Gider Karşılıkları	0
	Mâliyetleri			1-Donem Kari Vergi ve Diğer Yasal	0
170	1-Yıllara Yaygın İnş.ve Onarım Mâliyetleri	0	370	Yukumluluk Karşılıkları	-11.149,57
178	2-Yıllara Yaygın İnş.Enflasyon Düz.Hes.	0	371	2-Donem Karının Pesin Odenen Vergi	11.149,57
179	2-Taşarılara Verilen Avanslar	0		ve Diğer Yukumlulukleri(-)	0
	G)Gelecek Aylara Ait Giderler		372	3-Kidem Tazminatı Karşılığı	0
	Gelir Tahakkukları	86.796,70	373	4-Mâliyet Giderleri Karşılığı	0
180	1-Gelecek Aylara Ait Giderler	46.118,73	379	4-Diğer Borc ve Gider Karşılıkları	0
181	2-Gelir Tahakkukları	40.677,97		H)Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider	
	H)Diğer Donen Varlıklar	1.242.224,49		Tahakkukları	318.512,69
190	1-Devreden KDV	439.435,56	380	1-Gelecek Aylara ait Gelirler	0
191	2-İndirilecek Kdv	603.441,68	381	2-Gider Tahakkukları	318.512,69
192	3-Diğer KDV	134.053,97		I)Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	101.273,40
193	4-Pesin Odenen Vergiler ve Fonlar	1.196,06	392	1-Diğer KDV	101.273,40
195	5-İş Avansları	19.448,09	393	2-Merkez ve Şubeler Cari Hesabı	0
196	6-Personel Avansları	34.777,03	397	3-Sayım ve Tesellum Fazlaları	0
197	7-Sayım ve Tesellüm Noksanları	9.872,10	399	4-Diğer Cesitli Yabancı Kaynaklar	0
198	8_Diğer Cesitli Donen Varlıklar	0			
199	9-Diğer Donen Varlıklar Karşılığı (-)	0			
	DONEN VARLIKLAR TOPLAMI	35.240.207,20			27.463.267,80
		Cari Dönem			Cari Dönem
	II-DURAN VARLIKLAR			II-UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	
	A)Ticari Alacaklar	186.181,00		A)Mali Borçlar	3.236.279,07
220	1-Alicilar	185.881,00	400	1-Banka kredileri	3.236.279,07

Çizelge 5.6 (devam) : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Ayrıntılı Bilançosu Fiili.

	AKTİF (VARLIKLAR)	Cari Dönem		PASİF (KAYNAKLAR)	Cari Dönem
221	2-Alacak Senetleri	0	401	Finansal Kiralama İşlemlerinden Borçlar	0
222	3-Alacak Senetleri Reeskontu(-)	0	402	Ertelenmiş Finansal Kiralama Borçlanma Maliyetleri	0
226	4-Verilen Depozito ve Teminatlar	300	405	2-Cikarilmis Tahviller	0
229	5-Supheli Alacaklar Karsiligi (-)	0	407	3-Cikarilmis Diger Menkul Kiymetler	0
	B)Diger Alacaklar	0	408	4-Menkul Kiymetler Ihrac Farki(-)	0
231	1-Ortaklardan Alacaklar	0	409	5-Diger Mali Borclar	0
232	2-Istiraklerden Alacaklar	0		BYTicari Borclar	949.017,77
233	3-Bagli ortakliklardan alacaklar	0	420	1-Saticilar	949.017,77
235	4-Personelden Alacaklar	0	421	2-Borc Senetleri	0
236	5-Diger Cesitli Alacaklar	0	422	3-Borc Senetleri Reeskontu(-)	0
237	6-Diger Alacak Senetleri Reeskontu (-)	0	426	4-Alinan Depozito ve Teminatlar	0
239	7-Supheli Diger Alacaklar Karsiligi (-)	0	429	5-Diger Ticari Borclar	0
	C)Mali Duran Varliklar	1.249.997,00		C)Diger Borclar	0
240	1-Bagli Menkul Kiymetler	0	431	1-Ortaklara Borclar	0
	2-Bagli Menkul Kiymetler Deger	0	432	2-Istiraklere Borclar	0
241	Dusuklugu Karsiligi (-)	0	433	3-Bagli ortakliklara Borclar	0
242	3-Istirakler	1.249.997,00	436	4-Diger Cesitli Borclar	0
243	4-Istiraklere Sermaye Taahhutleri(-)	0	437	5-Diger Borc Senetleri Reeskontu(-)	0
	5-Istirakler Sermaye Paylari Deger	0		6-Kamuya Olan Ertelenmis ve	0
244	Dusuklugu Karsiligi (-)	0	438	Taksitlendirilmis Borclar	0
245	6-Bagli Ortakliklar	0	440	D)Alinan Avanslar	0
246	7-Bagli Ortakliklara Sermaye Taahhüdü(-)	0		E)Borc Ve Gider Karsiliklari	0
	8-Bagli Ortakliklar Sermaye Paylari Değer	0	472	1-Kidem Tazminatı Karsiliklari	0
247	Düşüklüğü Karşılığı (-)	0	479	2-Diger Borc ve Gider Karsiliklari	0
248	9-Diger Mali Duran Varliklar	0		F)Gelecek Yillara Ait Gelirler ve Gider	
	10-Diger Mali Duran Varliklar Değer	0		Tahakkuklari	0
249	Düşüklüğü Karşılığı (-)	0	480	1-Gelecek Yillara Ait Gelirler	0
	D)Maddi Duran Varliklar	1.953.375,97	481	2-Gider Tahakkuklari	0
250	1-Arazi Ve Arsalar	0		G)Diger Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	0
251	2-Yeraltı ve Yerüstü Düzenleri	0	492	1-Gelecek Yillara Ertelenen veya	0
252	3-Binalar	0		Terkin Edilen KDV	0
253	4-Tesis,Makina ve Cihazlar	3.406.171,63	493	2-Tesise Katılma Payları	0
254	5-Tasitlar	297.039,63	499	3-Diger Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	0
255	6-Demirbaslar	370.912,20		UZUN VADELİ YABANCI	
256	7-Diger Maddi Duran Varliklar	0		KAYNAKLAR TOPLAMI	5.341.462,09
257	8-Birikmis Amortismanlar(-)	-2.120.747,49			

Çizelge 5. 6 (devam) : ABC KİMYA SANAYİ A.Ş. 01.12.2018-31.05.2019 İşletme Ayrıntılı Bilançosu Fiili.

	AKTİF (VARLIKLAR)	Cari Dönem		PASİF (KAYNAKLAR)	Cari Dönem
258	9-Yapılmakta Olan Yatırımlar	0		III-OZKAYNAKLAR	
259	10-Verilen Avanslar	0		A)Odenmis Sermaye	5.950.000,00
	E)Maddi Olmayan Duran Varlıklar	764.557,67	500	1-Sermaye	5.950.000,00
260	1-Haklar	24.304,35	501	2-Odenmemis Sermaye(-)	0
261	2-Serefiye	0	502	3-Sermaye Düzeltmesi Olumlu Farkları	0
262	3-Kurulus ve Orgutlenme Giderleri	87.754,48		B)Sermaye Yedekleri	0
263	4-Arastirma ve Gelistirme Giderleri	786.663,66	520	1-Hisse Senedi Ihrac Primleri	0
264	5-Ozel Mâliyetler	458.784,70	521	2-Hisse Senedi Iptal Karlari	0
266	6-Bilgisayar Programları	0	522	3-MDV Yeniden Degerleme Artislari	0
267	7_Diger Maddi Olmayan Duran Varliklar	180.177,96	523	4-Istirakler Yeniden Degerleme Artislari	0
268	8-Birikmis Amortismanlar(-)	-773.127,48	529	5-Diger Sermaye Yedekleri	0
269	9-Verilen Avanslar	0		C)Kar Yedekleri	206.374,00
	F)Ozel Tukenmeye Tabi Varliklar	0	540	1-Yasal Yedekler	10.000,00
271	1-Arama Giderleri	0	541	2-Statu Yedekleri	0
272	2-Hazirlik ve Gelistirme Giderleri	0	542	3-Olaganustu Yedekler	0
277	3-Diger Ozel Tukenmeye Tabi Varliklar	0	548	4-Diger Kar Yedekleri	0
278	4-Birikmis Tukenme Paylari(-)	0	549	5-Ozel Fonlar	196.374,00
279	5-Verilen Avanslar	0	570	D)Gecmis Yillar Karlari	-1.715.877,30
	G)Gelecek Yillara Ait Giderler		580	E)Gecmis Yillar Zararlari(-)	2.001.292,24
	Ve Tahakkuklari	17.757,30	590	F)Donem Net Kari(Zarari)	84.625,00
280	1-Gelecek Yillara Ait Giderler	17.757,30			
281	2-Gelir Tahakkuklari	0			
	H)Diger Duran Varliklar	0			
291	1-Gelecek Yillarda Indirilecek KDV	0			
292	2-Diger KDV	0			
293	3-Gelecek Yillar İhtiyacı Stoklar	0			
294	4-Elden Çıkarılacak Stoklar ve MDV	0			
295	5-Pesin Ödenen Vergiler ve Fonlar	0			
297	6-Diger Çesitli Duran Varliklar	0			
298	7-Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)	0			
299	8-Birikmiş Amortismanlar (-)	0			
	DURAN VARLIKLAR TOPLAMI	4.171.868,94		OZ KAYNAKLAR TOPLAMI	5.955.587,06
	AKTİF(VARLIKLAR)TOPLAMI	37.604.148,60		PASİF(KAYNAKLAR)TOPLAMI	37.604.148,60
900	NAZIM HESAPLAR	212.168,43	901	NAZIM HESAPLAR	0
920	NAZIM HESAPLAR	0	921	NAZIM HESAPLAR	0
930	NAZIM HESAPLAR	0	931	NAZIM HESAPLAR	0

5.3.3.5 Sürecin kayıt altına alınması

Pazarda yürütülen ziyaret ve etkinlikler zâten kimi haftalık, kimi iki haftalık, kimi aylık raporlarla kayıt altına alınıyordu. Buna ek olarak, blog yerine bilgi aktarılan günce bu bilgileri tüm pazarlama takımı için görünür duruma getirmiştir.

5.3.4 Durum

- 1) Sektördeki trajik küçülme bir önceki altı ayda iyice görünür duruma gelmiş ve şirket ciddi bir küçülme gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede, İstanbul, İzmir ve Gaziantep'te kurulu tesislerden İzmir ve Gaziantep tesislerinin Kasım 2018 itibarıyla faaliyetleri durdurulmuş, üretimden 14, pazarlamadan 6 kişi işten çıkarılmış, ayrıca 4 araç hizmetten alınmıştır.
- 2) Bu öngörüğü doğrulamak üzere, İMSAD (İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği)'nin 2019 raporunda da ifade edildiği üzere Hazır Beton sektöründe Ocak 2019 itibarıyla üretim düşüşü % 53,9 olarak gerçekleşmiştir.
- 3) Buna ek olarak ABC Kimya A.Ş. Finansman Bölümü'nün ifadesine göre, Hazır Beton sektörü firmalarının yaklaşık %40'ı ödeme güvenliğini yitirmiştir.

5.3.5 Performans ölçütleri çerçevesinde sonuçlar

1. Uygulamaya Konu Altı Aylık Satış Tonajının, Bu Altı Ay İçin Planlanan Satış Tonajından Yüksek Olması:

Uygulamaya konu altı aylık satış tonajının, bu altı ay için planlanan satış tonajından yüksek olması, “Organizasyonel Öğrenme” sürecini uyguladığımız 1 Aralık 2018-31 Mayıs 2019 tarihleri arasında satışlar, 7.928 ton olarak gerçekleşti (Çizelge 5.4). Bu miktar, bu periyot için planlanan 5.800 ton miktarın yaklaşık %36 fazlasıdır. Bu fazlalık, öğrenme takımı üyesi yöneticilerinin paylaşılan ve aşağıda sıralanan bilgileri yine aşağıda açıklanan biçimde uygulamaları sonucunda gerçekleştirilmiştir:

- 25 Aralık 2019 tarihinde, takım üyesi Y1 tarafından “Finansal güvenliği yeterli olmayan alıcılarla hiç bir koşulda çalışılmamalı. Sektörde sayıları beşi bulan firmalar böyle battı. Çok dikkatli ve özenli olmalıyız.” düşüncesi önerilmiş ve bu çerçevede hem ABC A.Ş. portföyündeki ödeme güvenliği sorunlu firmalar elenmiş, hem de çalışmamıza konu olan, altı ay içinde

görüşülmüş yeni firmalar, hem piyasadan hem de bankalar kanalıyla dikkatlice soru  turulmu   ve bu tür firmalarla çalışılmamıştır.

- 25 Ocak 2019 tarihinde, takım   yesi S3 tarafından “Satın almada yapılacak düzenlemelerle, fiyatı yükseltmeden vadeleri hiç olmazsa bir ay uzatacak bir formül bulunmalı ki biz de vadelerimizi bir ay uzatabilelim. Bu, satışlarımızda %10 il   %20 arasında bir artışa olanak verebilir.” düşüncesi önerilmiş, bu konu da, yönetim tarafından çalışılmış ancak sürmekte olan ve giderek derinleşen kriz nedeniyle daha uygun vadeler temin edilememiştir.
- 8   ubat 2019 tarihinde, takım   yesi S3 tarafından, “Daha ucuz mâliyetli alternatif ürünler üretimini geliştirmek için Ar-Ge ve inovasyon önemlidir. Bu bölümümüzü güçlendirmemiz gerek.”   nerisi yönetimde karşılık bulmuş ve gerek piyasadan, gerekse üniversitelerden bu görevi layıkıyla yapabilecek kadroların bulunması için çalışmalar başlatılmıştır.

2.     renme ve     renme-Performans İlişkisi Farkındalığının Yaratılması:

Kuşkusuz planlanan satışların %36 üzerinde gerçekleşen bir satış performansı, bu farkındalık için çok önemli bir etken oldu. Kriz koşullarında hedef pazarın en büyük dilimi olan hazır beton sektöründe gerçekleşen % 53,9 oranında küçüldüğü ve bunun üzerine varolan müşteri portföyünün %40 oranında finansal güvenilirliğini yitirdiği bir i   ortamında yaratılan bu değer, tüm takım üyelerinin çok önemli bir başarısı. Bilginin ortaya çıkarılması, paylaşılması, bilginin tartışılması, değerlendirilmesi ve bilgide ortaklaşma adımları, için görece daha sıkıntılı, çünkü alışkanlıklara uygun olmayan yanıydı. Uygulamada sonuçlar alındıkça, çalışmaya ilgi ve   zen de artmış ve böylece farkındalık görünür ve ya  anırlı duruma gelmiştir.

3. Küçülen Pazarda Müşteri Bağlılığının Korunması/Arttırılması:

  deme güvenliği nedeniyle çalışılmayan 65 firma dışında kalan 87 firmayla altı aylık süre boyunca ciddi bir sıkıntı yaşanmadan çalışılmış, küçülmeleri nedeniyle tonajlarında önemli düşüşler yaşansa da ABC A.  . ile çalışmaktan vazgeçmemişlerdir. Ayrıca yeni çalışılmaya ba  lanan firmalarla da güvene dayalı, sürdürülebilir ilişkiler kurulmuştur.

4. Kurumsal   alı  manın Müşteri İlişkilerine Yansıması:

Özellikle daha uzun vade taleplerine karşılık verilemeyeşin nedeni, ABC A.Ş.'nin finansal güvenliğine gösterilen dikkat ve özen nedeniyle oldu. Bunun müşteriye doğru bir dille anlatılması gerekliydi. Hedef sektör görülmedik ölçekte küçülürken, rakiplerin de çalışamaz duruma gelerek kapanıyor olmalarının ortak nedeni, adı geçen şirket finans ilişkilerinin yönetilememesiydi. Bu, müşterilere, bu açıklıkta anlatıldı. “Kurumsal çalışma”nın şirketin tüm yönetim alanlarının ciddî bir titizlikle yönetilmesiyle ancak olanaklı olabileceği anlatıldı. Satın alınan tonaja dayalı standart fiyatlandırma, standart vadeler, standart ürün ve standart müşteri hizmeti ile müşteri güveni sağlandı ve “kurumsal çalışma” müşteri ilişkilerine yansıtıldı.

5. Bilginin Şirket İşleyişinde Farklılık Yaratması:

Bilgi, şirket işleyişinde basit ama önemli bir değişiklik yarattı. Üretim ve finansman odaklı işleyen şirket, satışlarda “bilginin paylaşılması” nedeniyle ortaya çıkan artıştan çok etkilendi. Bizzat yatırımcı nezdinde de şirkette “satış ve pazarlama” öne çıktı. Şirket yönetimi, “kaç paramız var?”, “para ne zaman geliyor?” sorularından çok “ne kadar sattık?” sorusunu sormaya başladı. Organizasyonel öğrenme süreci boyunca “olmaz, çünkü” ile başlayan cümleler yerini, “olur, eğer” ile başlayan cümlelere bıraktı. Bu çok önemli ve değerli bir farklılıktır. Hiç kuşkusuz altı aylık bir periyot için uygulanan bu çalışma, şirketlerde bir standart uygulamaya dönüştüğünde ve bu iş şirketin tüm yönetim alanlarında uygulandığında çok daha büyük, çok daha gösterişli sonuçlar almanın olanaklı olabileceğini söyleyebiliriz

5.3.6 Uygulamanın müşteri tatminine ve temel performans göstergelerine etkisi

Bu etkiler, hem organizasyonel öğrenme adımlarının uygulanması sırasında elde edilen sonuçlar, hem de plan satış tonajı ve gerçekleşen satış tonajına göre hazırlanmış bilançolar ve gelir tabloları ile karşılaştırılarak ifade edilecektir.

Temel Performans göstergesi, bir tür performans ölçütüdür. Temel performans göstergeleri, bir organizasyonun ya da konu edildikleri belirli bir etkinliğin başarısını değerlendirirler. Çoğunlukla başarı, operasyonel amaçların belirli düzeylerdeki basitçe yinelenen gerçekleştirmeleridir.

Bu uygulamaya konu edilen “Satış Bölümü”, iş yaşamında en önemli rollerden birini yerine getirir. Doğrudan, şirketin yıllık satış gelirlerine karar verir. Müşteri çekmek ve

elde tutmak, Satış Bölümünün iki temel görevidir. Ancak rekabetçi bir eşik yakalamak için, satış ekibinin ana amacı, aşağıdaki konuları gözeterek elde edilebilecek bir müşteri tatminine ulaşmaktır:

- Ürünlerin hızlı teslimi
- Sipariş alma hizmeti
- Daha uygun fiyat
- Cazip teşvikler
- Yüksek kalitede ürünler
- Pazarlama, ticaret ve özendirme etkinliği
- Taleplere hızlı karşılık verme
- Daha büyük esneklik (Ödeme koşulları, çeşitlendirilmiş ödeme)
- Yeni tasarım ve eşleştirmeler
- Şikayetlerin hızlı çözümülenmesi
- Ürünlerin hızlı değiştirilmesi
- Müşterilerle ilgili hızlı ve doğru fiyat ve özendirme bilgisi
- Stok sonlarında, satış özendirme
- Fiyat artışına sınırlama
- Müşterinin elinde kalan stokların fiyat ve ödeme kolaylığı marifetiyle kompanse edilmesi
- Faturasız özendirmelerin hızlı duyurulması
- Esneklik
- Müşteriye uyarlanmış teşvikler

Diğer yandan satışla ilgili önemli Temel Performans Göstergeleri şöyle sıralanabilir:

- Satış hedefinin gerçekleştirilmesi: Bu, en önde gelen temel performans göstergelerinden biridir. Satış hedefleri, Satış Bölümünün önüne ölçülebilir bir hedef koymaya yarar. Satış hedefinin istikrarlı biçimde yakalanması ve geçilmesi, satış ekibinin motivasyonunun işaretidir. Satış hedefleri belirlenirken

gözönüne alınması gereken etmenler, şirketinizin toplam gelir hedefleri, her satış bölgesinin geçmişte yarattığı gelirler, satış ekibi üyelerinin geçmiş performansları ve satış ekibini artırma ya da eksiltme planlarınızdır.

- Gerçekleştirilen satış oranı: Bu, satıcıların, satış amacıyla yaptıkları görüşmeleri hangi oranda satışla sonuçlandırdıklarıyla ilgili bir göstergedir. Örneğin belirli bir ayda 50 görüşme yapan bir satıcı, bundan 20 satış gerçekleştirmişse gerçekleştirdiği satış oranı %40 olur. Eğer bir satıcı sektörün özelliklerine göre kabul edilebilecek olandan daha düşük bir gerçekleştirme yapmışsa, bu durum onun, becerilerini geliştirmek için yardım ya da destek alması gerektiğinin işaretidir.
- Müşteri arama-yaratma etkinlikleri: Satıcının etkili biçimde müşteri arama-yaratma yeteneği, satış görüşmesi yapmak için istikrarlı bir nitelikli aday akışı sağlar. Çalışmaları sonucunda düşük sayıda aday elde edebilen satıcılar, becerilerini geliştirmek üzere yardım ve destek alabilirler. Pek çok durumda cold-calling'e daha fazla zaman ayırmak ya da varolan müşterilerin tavsiyelerinden liste hazırlamak, sorunun çözümüne katkı sağlayabilir. Bu konuda daha etkili yöntemler bulmanın da bu konuya önemli yardımı olur.
- Müşterinin elde tutulması: Bazı satıcılar ilk satışı gerçekleştirirken çok başarılı oldukları hâlde, satış sonrası izlemede o kadar iyi olmayabilir. Müşteri bağlılığının takibi, birden fazla kez satınalma yapan ve kezâ işlerini başka bir bölgeye taşımış müşterilerin belirlenmesiyle sağlanabilir. Bu, satıcının, müşteri gereksinimlerine ne kadar iyi karşılık verdiğinin ve müşterisi ile düzenli biçimde temasta kalmak için çaba gösterdiğinin göstergesidir. (Teau ve diğerleri, 2015)

ABC Kimya A.Ş.'nin gerçekleşen tonaja göre ve plan tonaja göre hazırlanan bilanço ve gelir tabloları karşılaştırıldığında, sonuçların "müşteri tatmini"ne ve "satış temel performans göstergeleri"ne etkisi, aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

1. "Plan" Gelir Tablosunda 712.000 TL öngörülen satış indirimleri, "Gerçekleşen" Gelir Tablosu'nda 1.080.316,35 TL olarak gerçekleşmiş (Çizelge 5.4 ; Çizelge 5.5). Bu fark, yukarıda sıralanmış bulunan müşteri tatmin ölçütlerinden

- Daha uygun fiyat

- Cazip teşvikler
- Pazarlama, ticaret ve özendirme etkinliği
- Daha büyük esneklik (Ödeme koşulları, çeşitlendirilmiş ödeme)
- Müşteriye uyarlanmış teşvikler

başlıklarını karşılamıştır.

2. Plan satışa göre 84.625,00 TL olarak öngörülen dönem kârı, gerçekleşen Bilanço’da 736.387,25 TL olarak gerçekleşmiş (Çizelge 5.6) ve bu fark, satışla ilgili Temel Performans Göstergeleri’nden,

- Satış hedefinin gerçekleştirilmesi (burada aşılması olarak ifade edilebilir)
- Gerçekleştirilen satış oranı (burada aşılması olarak ifade edilebilir)
- Müşteri arama-yaratma etkinliği
- Müşterinin elde tutulması (burada “tercih edilen müşterinin” elde tutulması olarak değerlendirilebilir)

başlıklarını karşılamıştır.

5.3.7 Değerlendirme :

ABC A.Ş. de yürütülen “Organizasyonel öğrenme süreci, adımları ve uygulanması” çalışmamızın uygulaması, gerek öğrenen takımın yolun başında koyduğu ölçütler gerekse literatürde öngörülmüş başka ölçütlere göre olumlu sonuçlanmış ve şirketin planlanmış-beklenen performansının çok üzerinde sonuçlar alınmıştır. Uygulama süreci boyunca gerek ülke ekonomisi, gerekse inşaat sektörü ve bağlı olarak ABC A.Ş.’nin hedef pazarı olan hazır beton sektörü herhangi bir bağlam itibarıyla iyileşme göstermemiştir.

Diğer yandan, ABC A.Ş. ve yönetimi, organizasyonel öğrenme süreci adımlarının uygulanması sırasında ortaya çıkan önerilerin dışında önerilere muhatap olmamış ve hiç bir isim ya da başlık altında kriz yönetim çalışmaları uygulamamıştır.

Bu iki durum, yürütülen çalışmanın etkisini daha da görünür hale getirmektedir. Bu uygulama, şirketin üretim, finansman, satın alma, AR-GE ve tüm başka yönetim alanları için de gerçekleştirildiğinde, yalnızca kriz koşullarında değil, olağan piyasa koşullarında da sıra dışı sonuçlar elde edilebileceği beklenebilir.



6. SONUÇ

Küresel ve yerel planda sürekli sertleşerek yükselen rekabet, şirketleri de sürekli biçimde performans iyileştirme süreçlerine zorlamaktadır. Organizasyonel öğrenme bu tür süreçlerin en etkili olanlarından biridir. Bir yandan adımların uygulanacağı süreçlerde mevzi iyileşmelere yol açacak, diğer yandan, şirket, çalışanlar ve üretim süreci/süreçleri konusunda yaratacağı farkındalık, önemli stratejik kararlar için esin kaynağı olacaktır.

Bu çalışmada, organizasyonel öğrenmeyi konu alan bir başlangıcı, önerilen organizasyonel öğrenme adımlarının değerlendirilmesi izlemektedir. Ardından, Senge'nin "çağdaş organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır" saptaması çerçevesinde, bir sonraki adım, "öğrenen takımlar" olmuştur. Bu bölümde başlıca, öğrenen takımların kapasitesi, öğrenen takımların nasıl tasarlanacağı, öğrenen takımlar ve organizasyonel öğrenme süreci ayrıntılı bir kaynak çalışmasıyla değerlendirilmiştir.

Bunu izleyen adım, önerilen organizasyonel öğrenme adımlarının nasıl uygulanacağını, olabildiğince geniş bir kaynak çalışması çerçevesinde değerlendirmek olmuştur. Farklı bilim insanlarının ve araştırmacıların konuya yönelik önemli çalışmaları son derece ufuk açııcıdır. Bu bölümde, bilginin ortaya çıkarılması konusu, ulaşılabilen kaynakların çokluğu ve zenginliği çerçevesinde, organizasyonel öğrenme sürecinin önerilen adımlarının en kapsamlısı olarak değerlendirme olanağı bulunmuştur. Bu bağlam itibarıyla, örneğin Judith Hernandez Sanchez, Yolanda Hernandez Sanchez, Collado-Ruiz, David Cebrian-Tarrason tarafından 2013 yılında yayımlanmış Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework çalışması açık, süreçle barışık ve yol göstericidir. Bu çalışmada konu edilen, "farklı düzeylerde düzenli atelyeler organize edilir" önermesi, Senge'nin "çağdaş organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır" saptaması ile birlikte değerlendirilmiştir. Böylece çalışmanın uygulamasında konu edilen öğrenme süreci, oluşturulan öğrenen takım marifetiyle gerçekleştirilmiştir.

Kaynak çalışmaları sırasında görülmüştür ki, sürecin en can alıcı ve görece daha fazla zorluk temsil eden adımı, bilginin paylaşımıdır. Bu bölümde, organizasyonda, bilginin paylaşılması önündeki çok sayıda engel değerlendirilmiştir. Elbette bu engellerin oluşturduğu alanın nasıl yönetilebileceği de değerlendirilmiştir. Esas itibarıyla bu engeller, büyük ölçüde insan ve insanların kabulleri çerçevesinde ortaya çıkan engellerdir. Çözümlerinin de farklı sorunlara yol açma potansiyeli taşıdığı engellerdir. Ancak bu kısıtlar altında bile çözüme yönelik uygun bir yol bulma-yaratma olanaksız değildir. Örneğin, bu uygulamada KOBİ ölçeğindeki organizasyonun mal ve hizmet ürettiği sektör öyle derin bir kriz içindedir ki, “organizasyonel öğrenme”, tüm insanî öğrenme engellerini önemsizleştirdiği gibi, şirketin sektörde kalması ya da silinmesi seçeneği hâline gelmiştir. Elbette yönetimin bu yöndeki desteği neredeyse eksiksizdi. Ama yaşanan piyasa krizi, zaten, “öğrenen takım”ın motivasyonunu yeterince yüksek tutmasına olanak vermiştir.

“Bilginin Tartışılması, Değerlendirilmesi ve Bilgide Ortaklaşmanın Nasıl Yapıldığı” süreci, bilginin paylaşılması başlığı altında çalışılan zorlu sürecin aşılmış olması nedeniyle görece daha az zorlu bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Dahası, üretim süreçlerinin çok çeşitliliğinin yol açtığı neredeyse aynı çeşitliliğe karşılık gelen özgünlükler nedeniyle “bilginin paylaşılması” sürecinden görece daha az sayıda çalışmaya konu edilmiştir. Bu çalışmalar da, önemli ölçüde ve hâlâ “bilginin paylaşılması” sürecine göndermeler yapan çalışmalardan oluşmaktadır. Elbette bu süreç, uygulamaya taşınacak öneriler ortaya çıktığında, bu önerilerin önceliklendirilmesi konusunda takım üyeleri arasında bir mutabakat riski ya da güçlüğü temsil etmektedir. Ancak, öneriler ortaya çıktığında, bu durum, aynı zamanda şirket yönetimine de takım içi tartışmaları daha kolay sönmümlendirebilecek daha geniş bir müdahale olanağı vermektedir.

“Ortaklaşılan Bilginin Uygulanma ve Sürece Katılma Şekli” başlığı, esas itibarıyla, organizasyonel anlama durumundan, organizasyonel öğrenme durumuna geçişi temsil etmektedir. Başlıca, ortaklaşılan bilginin amaca uygunluk çerçevesinde nasıl kullanılacağı değerlendirilmesi, bu bilginin uygulanmasına yönelik olarak etkinlik planlaması ve uygulanması adımlarından oluşan bu iş dizisi, anlaşılmanın içselleştirilmeye başlanacağı eşiktir. Cohen ve Levinthal (1990), organizasyonel öğrenmenin yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesi ve uygulanması olduğuna işaret etmektedir. Bu adım tam da bu saptamayı göstermektedir. Organizasyonu, gerçek

anlamda öğrenmeye açıyor. Organizasyonun, organizasyonel öğrenme uygulamasına konu edilen süreci ya da süreçleri, bu adım itibarıyla, süreç ya da süreçlere uygulanması önerilen “yeni bilgi”nin, alınacak sonuçlarla sınanacağı bir etkinliğe konu ediliyor.

Argote (1999), bilginin üç farklı bellek sisteminde tutulduğuna işaret eder. Bunlar, bireysel bellek, organizasyonun bilgi teknolojileri ve araçları ile organizasyonun yapı ve rutinleridir. Bu çalışmada organizasyonel öğrenme sürecini oluşturan adımların sonuncusu olarak önerilen “sürecin kayıt altına alınması”, bir yandan organizasyona yeni üstünlükler sağlayan yeni bilginin organizasyon işleyişinde kalıcılığı, diğer yandan organizasyonun, bilginin ortaya çıkarılma sürecini bir bilgi olarak edinmesi bakımından çok önemlidir.

Başlıca şu adımlarla uygulanabilecek olan bu süreç, şirketin performans iyileştirme yolculuğunda önemli bir eşik olacaktır:

1. Organizasyonel öğrenme sürecinin uygulanacağı bir organizasyon ve/veya organizasyon bölümünün belirlenmesi.
2. Söz konusu organizasyonun yatırımcısı-yöneticisi ile organizasyon ya da bölüme organizasyonel öğrenme sürecinin adımlarının ve uygulanmasının anlatılması.
3. Söz konusu organizasyon ya da bölümden, süreci yönetecek bir öğrenen takımın gönüllülük esasıyla seçilmesi.
4. Süreç boyunca tartışmaların ve üretilen-paylaşılan-belirlenen-uygulanan bilginin kayıt altına alınacağı bir alan (örneğin bir web blog) belirlenmesi-tasarlanması ve giriş için öğrenen takım üyelerinin yetkilendirilmesi.
5. Bilginin ortaya çıkarılması, bilginin paylaşılması, bilginin değerlendirilmesi, bilginin sürece/süreçlere katılması ve kayıt altına alınması adımlarının çalışmamızda önerildiği çerçevede uygulamaya başlanması.
6. Belirlenen süre boyunca ve sonunda uygulamanın performansa yansımalarının değerlendirilmesi.

Hiç kuşkusuz, genel itibarıyla öğrenme ve bu çalışma itibarıyla da organizasyonel öğrenme, sürekli ve aralıksız bir etkinlik, bir hâldir. Organizasyonel öğrenme sürecinin adımlarını bir arada görünür hâle getirmeyi ve bu adımların nasıl uygulanacağına

ilişkin bir öneriyi amaçlayan bu çalışma, bütünü itibarıyla bugüne kadar yapılmış çalışmalara ve yayınlara dayanmaktadır. Yapılacak uygulamalar tarafından da doğrulanacağı ve çıkacak sonuçların da katkılarıyla daha da zenginleşeceği düşünölebilir.



KAYNAKLAR

- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., Binti, U. S. ve Bustamam, A.** (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organisational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235, s.730, 733
- Antunes H.J.G., Pinheiro P.G.** (2020). Linking knowledge management, organisational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), s: 396, 402
- Aponte, S. P. D. ve Zapata, D. I. C.** (2013). *A model of organisational learning in practice. Estudios Gerenciales*. 29, s:440
- Aragon, M. Í. B., Jimenez,D. J. ve Valle, R. S.** (2014). Training and performance: The mediating role of organisational learning. *Business Research Quarterly*, 17, s: 162
- Babnik, K., Sirca, N. T. ve Dermol, V.** (2014). Individuals learning in work teams: Support to knowledge management initiatives and an important source of organisational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 124, s: 179, 180
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R. ve Lam L. W.** (2017).Ethnical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>, s: 2
- Bock, G. W., Kankanhalli, A. ve Sharma, S.** (2006). Are norms enough? The roles of collaborative norms in promoting organisational knowledge seeking. *European Journal of Information Systems* 15, s: 357, 358
- Brix, L.** (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organisational learning: A longitudinal case study of a public innovation Project. *Scandinavian Journal of Management*, 33, s: 115
- Burnes B., Cary, C. ve Penny, W.** (2003). Organisational Learning: The new management paradigm? *Management Decision* 41/5, s: 453, 454, 455, 456, 458, 459
- Cabiati, M., Ripamonti, S. C. ve Pozzi, M.** (2016). Creating knowledge and enhancing change in organisations. The contribution of autorship and expansive learning in a case study. *Learning, Culture and Social Interaction* 11, s: 98, 99, 100, 101
- Cassiman, B. ve Veugelers, R.** (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management Science* 52/1, s: 68,69

- Chadwick, I. C. ve Raver, J. L.** (2015). Motivating organisations to learn: Goal orientation and its influence on organisational learning. *Journal of Management* 41/3, s: 957, 958
- Chen, L. ve Fong, P. S.** (2015). Evaluation of Knowledge Management Performance: An organic approach. *Information & Management* 52, s: 435, 436
- Dasi, A., Petersen, T., Gooderham, P. N., Elter, F. ve Hildrum, J.** (2017). The effect of organisational separation on individuals' knowledge sharing in MNC's. *Journal of World Business* 52, s: 435, 436
- Decuyper, S., Dochy, F. ve Van den Bossche, P.** (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review* 5, s: 111, 112, 114, 116, 117
- Edmonson, Amy C., Harvey J.F.** (2017). Cross-boundary teaming for innovation : Integrating research teams and knowledge in organisations. *Human Resource Management Review* <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002> s: 1, 3, 4
- Franco M., Esteves L.** (2020). Inter-clustering as a network of knowledge and learning : Multiple case studies. *Journal of Innovation & Knowledge* 5, s: 42
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M. ve Gutierrez-Gutierrez, L.** (2012). Transformational leadership influence on organisational performance through organisational learning and innovation. *Journal of Business Research* 65, s: 1041, 1042
- George, J. M. ve Jones, G. R.** (1999). *Understanding and managing organisational behaviour. Sixth Edition, Prentice Hall/ PEARSON*, s: 32, 34
- Ghahtarani A., Sheikhmohammady M., Rostami Mahdih** (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation & Knowledge* 5, s: 190, 191, 193
- Grey, P. H. ve Meister, D. B.** (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, DOI: 10.1287/mnsc.1030.0192, s: 4
- Hannes, K., Raes, E., Vangenechten, K., Heyvaert, M. ve Dochy, F.** (2013). Experience from Employees with team learning in a vocational learning or work setting: A systematic review of qualitative evidence. *Educational Research Review* 10, s: 118
- Ibrahim, S. ve Heng, L. H.** (2015). The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SME's. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 172, s: 231, 232, 233
- Jasimuddin, S. M.** (2005). An Integration of Knowledge Transfer and Knowledge Storage: An Holistic Approach. *GESTS Int'l. Computer Science and Engr.* 18/1, s: 39, 40, 42, 43
- Jin-Feng, W., Ming-Yan, C., Li-Jie, F. ve JuJu Y.** (2017). The construction of Enterprise Tacit Knowledge Sharing Stimulation System Oriented to Employee Individual. *Procedia Engineering* 174, s: 291, 292

- Kim, D. H.** (1993). The link between individual and organisational learning. *Sloan Management Review* 1993 Fall s: 2, 6
- Liao S., Fei W., Liu C.** (2008). Relationships between knowledge inertia, organisational learning and organisation innovation. *Technovation*, 28, s: 184, 185
- Lick, D. W.** (2006). A new perspective on organisational learning: Creating learning teams. *Evaluation and Program Planning* 29, p: 90, 91, 92
- Marchiori D., Franco M.** (2020). Knowledge transfer in the context of inter-organisational networks : Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation & Knowledge* 5, s: 131
- Marcus, M. L.** (2001). Toward a theory Of knowledge reuse : Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success. *Journal of Management Information Systems*, 18, 1 (Summer), s: 2,3
- Menon, T. ve Pfeffer, J.** (2003). Valuing internal VS external knowledge: Explaining the preference for outsiders. *Management Science* 49/4, s: 498, 499
- Mitchell, V. I.** (2006). Knowledge integration and information technology Project performance. *MIS Quarterly* 30/4, s: 923, 924
- Nembhard, D. A. ve Bentefouet, F.** (2015). Selection, grouping and assignment policies with learning by doing and knowledge transfer. *Computers & Industrial Engineering* 79, s: 176
- Nesheim T. ve Gressgard L.J.** (2014). Knowledge sharing in a complex organisation : Antecedents and safety. *Safety Science* 62, s: 30, 31
- Nesheim, T. ve Hunskaar, H. M.** (2015). When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing. *Project Management* 33, s:1418
- Nieves, J. ve Haller, S.** (2013). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management* 40, s: 224, 226, 229
- Oh S.** (2019). Effects of organisational learning on performance : the moderating roles of trust in leaders and organisational justice. *Journal of Knowledge Management* 23/2, s: 314, 318
- Oh S. & Han H.** (2018). Facilitating organisational learning activities : Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, <http://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>, s: 1, 2
- Pellegrino, ve McNaughton,** (2017). Beyond learning by experince: The use of alternative learning processes by incrementally and rapidly internationalizing SME's. *International Business Review* 26, p: 615
- Pols, J. ve Hoogsteyns, M.** (2016). Shaping the subject of incontinence. Relating experience to knowledge. *ALTER, European Journal of Disability Research* 10, s: 41, 42
- Razak, N. A., Pangil, F., Md Zin, Md L., Yunus, N. A. M. ve Asnawi, N. H.** (2015). Theories of knowledge sharing behaviour in business strategy. *Procedia Economics and Finance* 37, s: 545, 546, 547, 548

- Roghanizad, ve Neufeld, (2015).** Intuition, risk and formation of online trust. *Computers in Human Behaviour* 50, s: 489,, 490
- Saadat, V. ve Saadat, Z. (2016).** Organisational learning as a key role of organisational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230, s: 220, 221, 222, 223, 224,
- Sanchez, J. H., Sanchez, Y. H., Ruiz, C. ve Tarrason, D. C. (2013).** Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 74, s: 389, 390, 391, 394, 395
- Santos-Vijande, M. L., Lopez-Sanchez, J. A. ve Trespalacios, J. A. (2011).** How organisational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. *Journal of Business Research* 65, s: 1080, 1081
- Schneider, B. (1983).** Interactional psychology and organisational behaviour. *Research Report Series* 82/1, s:10
- Schombacher, H., Lahorte, P., Vistisen, L., Versluis, A., Martins, F. C., Meyer, W., Patras, P., Bardella, X., Roux, F., Kreuter, A. ve Jeremy Scott, (2016).** Continuous Knowledge Transfer- A pragmatic approach to knowledge sharing in European Patent Office. *World Patent Information* 47, s: 2
- Senge, P. (2013).** *Beşinci Disiplin / Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, 16ncı baskı.Yapı Kredi Yayınları.* s: 43, 45, 159, 162, 165, 168, 229, 259, 292
- Shin, H. W., Picken, J. C. ve Dess, G. G. (2017).** Revisiting the learning organisation: How to create it. *Organisational Dynamics* 46, s: 46, 47, 52, 53
- Spector, J. M. ve Davidsen, P. I. (2006).** How can organisational learning be modelled and measured? *Evaluation and Program Planning* 29, s: 63, 64, 65, 66, 67,68
- Sujatha, R. ve Krishnaveni, R. (2017).** Knowledge creating ba as a determinant of work performance of employees: An emprical analysis among pump manufacturing firms in South India. *Asia Pacific Management Review* 23, s: 46, 47, 49
- Teau, A. M. ve Protopopescu, C. E. (2015).** Key performan Indicators-Management Tools for Sales Improvement. *Revista Romana de Statistica* 6, s: 68, 69
- Teigland, R. ve Wasco, M. M. (2009).** Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundry spanning communication and individual performance. *Decision Sciences* 34/2, s:262, 263, 264
- Vega-Martinez J.E., Martinez-Serna M.del C., Parga-Montoya Neftali (2020).** Dimensions of learning orientation and its impact on organisational performance and competitiveness in SMEs . *Journal of Business Economics and Management* 21/2, s: 396, 402
- Wang, Y., Gray, P. H. ve Meister, D. B. (2014).** Task driven learning: The antecedents and outcomes of internal and external sourcing. *Information & Management* 51, s: 940

- Wiewiora A., Chang A., Smidt M.** (2020). Individual, project and organisational learning flows within a global Project-based organisationa : exploring what, how and who. *International Journal of Project Management* 38, s: 202
- Yang, H. ve Wu, T. C. T.** (2008). Knowledge sharing in an organisation. *Technological Forecasting & Social Change* 75, s: 1130, 1131, 1132, 1134
- Yang, J.** (2008). Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management*, 29, s: 346, 347, 348
- Yang, J., Yu, G., Liu, M. ve Rui, M.** (2016). Improving learning alliance performance for manufacturers: Does knowledge sharing matter?. *International J. Production Economics* 171, s: 303, 304
- Yang, S. M., Fang, S. C., Fang, S. R. ve Chou, C. H.** (2014). Knowledge exchange and knowledge protection in organisational learning: The ambidexterity perspective. *Industrial Marketing Management* 43, s: 347
- Yoon, Duff, ve Brown-Schmidt,** (2017). Learning and using knowledge about what other people do and don't know despite amnesia. *Cortex* 94, s: 164, 165



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : UFUK SAKA

Doğum Tarihi ve Yeri: 15.11.1955 ADAPAZARI

E-posta : ufuksaka@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans : 1983, İ.T.Ü KİMYA MÜHENDİSLİĞİ

Yüksek lisans : 1985, İ.T.Ü, ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

KURUCU; İLERİ EĞİTİM ve SANAT YATIRIMLARI LTD. ŞTİ. 2003- Sürüyor
RUSYA FEDERASYONU ÜLKE YÖNETİCİSİ ; ETKİN ŞİRKETLER
TOPLULUĞU 2009-2012

YÖNETİM KURULU ÜYESİ ; KARTONSAN A.Ş. 2003-2011

GENEL MÜDÜR ; EGE VİTRİFİYE A.Ş. 1998-1999

DEĞİŞİM KOORDİNATÖRÜ ; METEKSAN A.Ş. 1996-1998

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI ; SEKA 1993-1996

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI ; DETEKS KİMYA A.Ş. 1991-1993

SATIŞ MÜHENDİSİ ; TÜRK HENKEL 1987-1991

OPERASYON PLANLAMA MÜHENDİSİ ; TÜPRAŞ A.Ş. 1985-1987

DOKTORA TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

Organizasyonel öğrenme, adımları, uygulanması. Ufuk Saka, Doktor Öğretim
Üyesi Cemil Ceylan

ISSN: 1304-4796 Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Celal Bayar
University Journal of Social Sciences 2019; 17 (4); 419-439

Geliş Tarihi: 14.10.2019 Kabul Tarihi: 20.11.2019 Doi: 10.18026/cbayarsos.632768